

PROGRAMA DE FORMACION PARA LÍDERES SISTÉMICOS

DIPLOMADO EN LIDERAZGO SISTEMICO Y APRENDIZAJE EN RED

Línea 2 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red

1. DESCRIPCION DEL PROGRAMA

La actual reforma educativa en Chile apunta a la promoción de un cambio cultural desde la competencia entre establecimientos a la colaboración. Con este fin, el Ministerio de Educación ha desarrollado estrategias de trabajo en red para sostener y fortalecer la colaboración como una estrategia de cambio y mejora. Esta estrategia requiere de ciertas capacidades de liderazgo que faciliten y acompañen el trabajo en red, comúnmente conocidas como 'liderazgo sistémico'.

El liderazgo sistémico se define como una práctica profesional emergente de líderes escolares comprometidos con la mejora de los aprendizajes del sistema, a través de la creación de espacios de colaboración, construcción de comunidades de aprendizaje y trabajo en redes entre escuelas y liceos (Hopkins & Higham, 2007). En particular, la investigación ha explorado como los líderes sistémicos son capaces de generar las condiciones para que estas redes se implementen, mantengan y desarrollen (Moolenaar, 2015; Rieckhoff & Larsen, 2012; Scanlan, 2016).

El diplomado en "Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red" buscar desarrollar capacidades de liderazgo sistémico en Directores/as y Jefes/as de UTP que participan en distintas Redes Escolares (por ejemplo, Redes de Mejoramiento Escolar, Redes Temáticas, Redes de Microcentro). Específicamente, el programa se enfoca en desarrollar la capacidad de facilitar procesos de colaboración y aprendizaje entre escuelas y liceos a través del trabajo en red. Para ello, el diplomado se organiza en cuatro módulos de formación, los que han sido diseñados en base a una revisión de investigación y experiencias internacionales, y las experiencias y conocimientos generados a partir de proyectos implementados por LIDERES EDUCATIVOS en Chile.

El primer módulo, Líderes para un Mejoramiento Sistémico, aborda la transformación cultural del sistema educativo chileno desde la competencia a la colaboración y cómo se traduce ésta en las prácticas de liderazgo de directivos escolares. El segundo módulo, Redes y Acompañamiento, presenta diversas perspectivas para caracterizar a las redes escolares y analizar el funcionamiento de éstas. El tercer módulo, Prácticas de Liderazgo Sistémico, presenta las dimensiones de práctica y recursos personales contenidos en el Marco para el Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red, como una forma de orientar el rol de los líderes sistémicos en sus establecimientos y redes escolares. Finalmente, el cuarto módulo, Movilizando Innovación en Redes Escolares, es de carácter transversal y trabaja los elementos conceptuales y prácticos que preparen a los líderes sistémicos para asumir un rol de facilitadores en redes escolares.

2. HORAS

Presenciales (clases en universidad):	64 horas pedagógicas
Presenciales (tutorías grupales en terreno):	8 horas pedagógicas
<u>No-presenciales (Aula Virtual):</u>	<u>32 horas pedagógicas</u>
Total	104 horas pedagógicas

3. PUBLICO OBJETIVO

Directores/as y Jefes/as de UTP en servicio de las regiones de Valparaíso y O'Higgins, con al menos 1 año en el cargo. Para acceder al diplomado, estos directivos deben cumplir con los siguientes criterios:

- Ser reconocidos por actores del territorio por sus capacidades en sus respectivos establecimientos y/o en sus redes.
- Participar activamente en Redes Escolares (de mejoramiento, microcentro, temáticas); por ejemplo, ocupando el rol de coordinadores/as de dichas redes.
- Contar con experiencia demostrable en actividades colaborativas dentro de su propio establecimiento o con otros establecimientos y organizaciones de su territorio.

4. PERÍODO DICTACIÓN

Región O'Higgins (sede Rancagua)

Inicio (Día-Mes): jueves 26 de abril

Fin (Mes-Año): jueves 18 de octubre

Región Valparaíso (sede Valparaíso)

Inicio (Día-Mes): viernes 27 de abril

Fin (Mes-Año): viernes 19 de octubre

5. OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar y fortalecer capacidades para facilitar procesos de colaboración y aprendizaje entre escuelas y liceos a través del trabajo en redes escolares.

Objetivos Específicos

1. Comprender y reflexionar sobre el impacto del cambio cultural y las transformaciones en el sistema educacional en las prácticas de liderazgo y colaboración de directivos escolares.
2. Conocer y utilizar las dimensiones de las redes escolares para diagnosticar su funcionamiento y diseñar estrategias de acompañamiento que faciliten condiciones para la colaboración.
3. Conocer y utilizar las dimensiones de práctica y recursos personales del Marco de Liderazgo Sistémico para conducir procesos de acompañamiento que promuevan el aprendizaje en redes escolares.

4. Conocer y utilizar herramientas y estrategias para facilitar procesos de colaboración y aprendizaje en redes escolares.
5. Conocer y analizar conceptos y evidencia respecto de procesos de innovación, mejoramiento educativo y aprendizaje en redes escolares.

6. METODOLOGIA

La propuesta metodológica, basada en la teoría de aprendizaje experiencial (Kolb & Kolb, 2009), se organiza en un ciclo de cuatro momentos que se aplica y replica en las distintas instancias de formación del diplomado.

- *Análisis de la Situación*, donde se da énfasis a la experiencia concreta para motivar a los participantes a discutir un problema concreto, jerarquizar sus concepciones e ideas previas, y luego establecer prioridades respecto de los factores asociados a la situación analizada.
- *Análisis del Problema*, donde se da énfasis a la observación reflexiva a través de la exploración y realización de preguntas, recolección de información y análisis de evidencia para comprender de mejor forma el contexto en el que se genera el problema.
- *Análisis de las Soluciones*, donde se da énfasis a la conceptualización abstracta a través de un desarrollo conceptual mediado por los relatores y tutores, que sirva para generar ideas y planificar acciones que se apliquen al problema o situación.
- *Análisis de la Implementación*, donde se da énfasis a la experimentación activa por medio de la aplicación y evaluación de prácticas y herramientas en el contexto concreto del trabajo en red, y la posterior reflexión, individual y colectiva, sobre lo implementado.

Las instancias de formación del diplomado son tres: clases presenciales, tutorías grupales, y actividades no-presenciales en aula virtual.

- Las *clases presenciales* abordan la experiencia concreta de los participantes para desarrollar una conceptualización sobre los contenidos de cada módulo, a través de exposiciones, trabajos grupales y plenarias de discusión. Se llevarán a cabo los días jueves (región de O'Higgins) y viernes (región de Valparaíso), de ocho horas pedagógicas cada clase. En ellas se abordará el desarrollo conceptual y análisis reflexivo asociado al liderazgo sistémico en cuatro módulos temáticos de formación, por medio de actividades individuales y grupales, donde los participantes interactuarán con los relatores y facilitadores del diplomado.
- Las *tutorías grupales* son talleres liderados por el grupo de participantes donde experimentan activamente a través de tareas auténticas propuestas por el equipo del diplomado, quiénes facilitan la reflexión del grupo sobre su práctica. Estas tareas orientarán el desarrollo de un *Proyecto de Acompañamiento* (ver evaluación) por parte de cada grupo. Las tutorías se realizarán en dos reuniones de cuatro horas pedagógicas cada una (junio y agosto). El foco de esta instancia de trabajo favorecer y fortalecer los aspectos procedimentales y prácticos del liderazgo sistémico, concretamente, el acompañamiento a una red escolar donde participen los directivos en formación.

- El *aula virtual* estará disponible durante todo el periodo de dictación, y hasta tres meses después de la formación, ofreciendo recursos de aprendizaje, como videos y lecturas, para cada módulo del diplomado. Asimismo, a través del Aula Virtual, se invitará a los participantes a desarrollar una *Bitácora* donde registren su reflexión sobre el proceso de aprendizaje (ver evaluación). A través de este espacio se trabajará en aspectos conceptuales y actitudinales asociados al liderazgo sistémico.

7. REQUISITOS DE APROBACIÓN (EVALUACIÓN – ASISTENCIA)

La propuesta de evaluación, basada en la *evaluación auténtica* (Ahumada, 2005), requiere de una demostración activa y contextualizada de la capacidad de los directivos de poner en acción las capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes) abordadas en el diplomado a través de sus módulos.

Las y los participantes del diplomado serán evaluados a través de dos estrategias.

- *Proyecto de acompañamiento*, consiste en la ejecución de tareas auténticas o micro-prácticas grupales en las redes escolares. El equipo del diplomado entregará orientaciones y apoyará la ejecución de estas tareas en las instancias de Tutoría Grupal. En estas tutorías, los participantes recibirán retroalimentación de su desempeño grupal (evaluación formativa). Al finalizar el diplomado, en la última sesión presencial, cada grupo realizará una presentación de la ejecución de su proyecto de acompañamiento, la que será evaluada por medio de una rúbrica (evaluación sumativa).
- *Bitácora de aprendizajes*, consiste en un registro escrito sobre el proceso de aprendizaje personal. La bitácora busca consolidar las evidencias de aprendizaje de los participantes por medio de un ejercicio de reflexión a partir de los contenidos trabajados en las sesiones presenciales, y la experiencia de las acciones realizadas como parte del Proyecto de acompañamiento. Esta bitácora tendrá una entrega parcial que será retroalimentada (evaluación formativa) utilizando una rúbrica en la sexta semana del programa. Luego, cada participante entregará su versión final de la Bitácora la última semana del diplomado, la que será evaluada y calificada (evaluación sumativa) por medio de la misma rúbrica usada anteriormente .

El proyecto de acompañamiento tendrá una ponderación del 60% de la nota final y la bitácora un 40% de la nota final. Adicionalmente, se exigirá un mínimo de 75% de asistencia a las sesiones presenciales y 100% de las tutorías grupales programadas. Solo se aceptarán excepciones en casos debidamente acreditados, como licencias médicas o situaciones familiares graves. Además, se espera una participación constante en actividades no-presenciales a través del Aula Virtual, la que será monitoreada sistemáticamente.

8. MÓDULOS DE FORMACIÓN

Módulo 1: Líderes para un Mejoramiento Sistémico

Descripción

En este módulo se aborda la transformación y cambio cultural del sistema educativo chileno desde la competencia a la colaboración, que se refleja tanto en el cambio en las estructuras como en los sentidos y principios de éste a partir de las recientes reformas educacionales. Específicamente, se trabajará sobre cómo se traduce esta transformación en las prácticas de liderazgo de directivos escolares, con particular énfasis en cómo los directivos desarrollar condiciones para desarrollar el mejoramiento sistémico, que consiste en la promoción de co-responsabilidad, apoyo en red y una cultura de colaboración. La metodología del módulo consiste en la problematización del sentido y propósitos de las transformaciones y cambio cultural del sistema escolar y sus implicancias para las prácticas de liderazgo de los directivos.

Objetivos o metas de aprendizaje

Los líderes sistémicos:

- Reconocen los sentidos y principios de la transformación y cambio cultural del sistema educacional chileno.
- Comprenden como la transformación y cambio cultural del sistema se traduce en sus prácticas de liderazgo.

Horas

Presenciales (clases): 12 horas pedagógicas

Presenciales (tutoría grupal): N/A

No presenciales (aula virtual): 8 horas pedagógicas

Total: 20 horas pedagógicas

Contenidos

- Mejoramiento sistémico
- Colaboración

Bibliografía

- González Á, Pino-Yancovic, M. & Ahumada-Figueroa, L. (2017) *Transitar desde el mejoramiento escolar al mejoramiento sistémico: Oportunidades y desafíos de las redes escolares en Chile*. Nota Técnica N°2, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- MINEDUC (2018). *Relato sobre la creación del Sistema Nacional de Educación Pública 2018*.

Módulo 2: Redes y Acompañamiento

Descripción

En este módulo se abordan diversas perspectivas para caracterizar a las redes escolares y analizar el funcionamiento de éstas, con especial énfasis en los conceptos de Capital social y Organización

de la red. El funcionamiento de las redes escolares debe ser analizado cuidadosamente por los líderes sistémicos para generar un diagnóstico y definir una estrategia de acompañamiento. El acompañamiento a las redes se orienta a convertir a estas redes en una estrategia exitosa de mejoramiento sistémico. Como metodología de trabajo se realizará una revisión de diversas estrategias para evaluar y diagnosticar el funcionamiento de las redes escolares. Luego, en función al diagnóstico de sus redes, los líderes sistémicos deberán diseñar estrategias de acompañamiento teniendo en consideración los componentes sociopolíticos de las redes escolares en las que ellos son parte.

Objetivos o metas de aprendizaje

Los líderes sistémicos:

- Conocen los conceptos de Capital social y Organización de la red para caracterizar a sus redes escolares.
- Utilizan las dimensiones de las redes escolares para diagnosticar su funcionamiento.
- Definen estrategias de acompañamiento a partir del diagnóstico del funcionamiento de sus redes escolares.

Horas

Presenciales (clases): 16 horas pedagógicas

Presenciales (tutoría grupal): 4 horas pedagógicas

No presenciales (aula virtual): 8 horas pedagógicas

Total: 28 horas pedagógicas

Contenidos

- Capital social y organización de la red
- Dimensiones funcionamiento de las redes escolares
- Estrategias de acompañamiento a redes escolares

Bibliografía

- Ahumada, L., González, A., & 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.
- Ahumada, L., Pino, M., González, A., & Galdames, S. (2016). *Experiencias Internacionales de Liderazgo Sistémico y Redes Escolares*. Nota Técnica N°4, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Pino-Yancovic, M., Ahumada, L. & González, A. (2017). *Reporte monitoreo del funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación 2016*. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Rincon-Gallardo, S. & Fullan, M. (2015). *La Física Social del cambio educativo: Características esenciales de la colaboración eficaz*. Fundación Chile: Chile.

Módulo 3: Prácticas de Liderazgo Sistémico

Descripción

En este módulo se aborda el *Marco para el Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red*, como una forma de orientar el rol de los líderes sistémicos en sus establecimientos y redes escolares, con especial énfasis en los recursos personales de Liderazgo distribuido y Trabajo en equipo. Como metodología se espera problematizar estos conceptos contrastándolos con la experiencia en las escuelas, liceos y en las redes de escolares de las cuales participan los líderes sistémicos. A partir de esta problematización, se explorará, a través de ejercicios prácticos, cómo estos recursos facilitan conducir procesos de acompañamiento en sus redes, con el fin de facilitar el aprendizaje en red.

Objetivos o metas de aprendizaje

Los líderes sistémicos

- Conocen las dimensiones de práctica y recursos personales propuestos en el Marco de Liderazgo Sistémico.
- Utilizan los recursos personales de liderazgo distribuido y trabajo en equipo para diseñar e implementar acciones de acompañamiento que faciliten el aprendizaje en redes escolares.

Horas

Presenciales (clases): 16 horas pedagógicas

Presenciales (tutoría grupal): 4 horas pedagógicas

No presenciales (aula virtual): 8 horas pedagógicas

Total: 28 horas pedagógicas

Contenidos

- Liderazgo Distribuido
- Trabajo en Equipo

Bibliografía

- Ahumada L., Montecinos C., & Sisto V. (2008). Desarrollo y Validación de una Escala para Evaluar el Funcionamiento del Equipo Directivo en los Centros Educativos. *Revista Interamericana de Psicología* 42(2), 228–235.
- Ahumada, L., González, A., Pino, M., & Galdames, S. (2016). *Marco para el Liderazgo Sistémico y el Aprendizaje en Red: Los Desafíos de la Colaboración en Contextos de Competencia*. Informe Técnico No. 2. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar*. Informe Técnico N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Peña, M., Weinstein, J. & Raczynski, D. (2018). Construcción y pérdida de la confianza de docentes: Un análisis de incidentes críticos. *Psicoperspectivas* 17(1), 1- 13.

Módulo 4: Movilizando Innovación en Redes Escolares

Descripción

Este módulo aborda elementos conceptuales y prácticos que preparen a los líderes sistémicos para asumir un rol de facilitadores del aprendizaje en red entre escuelas y liceos. El módulo se desarrolla, por una parte, de manera transversal enfocado en el traspaso y uso de herramientas y estrategias durante las tutorías grupales, apoyando el abordaje de los contenidos tratados en los otros módulos del diplomado. Por otra parte, el módulo se desarrolla en dos sesiones presenciales para abordar conceptos y evidencia relacionada con el aprendizaje en red. Una de estas sesiones se trabajarán los conceptos de innovación y mejoramiento orientados al aprendizaje en red a partir de la literatura e investigación en el tema. En la otra sesión, se desarrollará una “Muestra de proyectos de acompañamiento” donde cada grupo presentará el proyecto que llevaron adelante en sus redes, evaluando reflexivamente sobre la evidencia recogida de su propia experiencia. Ambas sesiones buscan que los líderes sistémicos desarrollen capacidades que permitan generar condiciones para que sus redes se conviertan en un apoyo efectivo al mejoramiento escolar y sistémico.

Objetivos o metas de aprendizaje

Los líderes sistémicos

- Utilizan conceptos, estrategias y herramientas para facilitar procesos de colaboración y aprendizaje en redes escolares.
- Reflexionan cómo sus prácticas de liderazgo facilitan procesos de innovación y mejoramiento en redes escolares.

Horas

Presenciales (clases): 16 horas pedagógicas

Presenciales (tutoría grupal): N/A

No presenciales (aula virtual): 8 horas pedagógicas

Total: 24 horas pedagógicas

Contenidos

- Innovación y mejoramiento
- Aprendizaje en red

Bibliografía

- Mineduc (2017) *Estudio sobre la implementación de las Redes de Mejoramiento Escolar*. División de Educación General, Coordinación Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa.
- Longás, J., Civiés, M., & Riera, J. (2008). Asesoramiento al desarrollo de redes socioeducativas locales: funciones y metodología. *Cultura y Educación*, 20(3), 303-321.