

# Presentación

## Curso de Líderes Sistémicos

Diciembre 2021



UNIVERSIDAD  
DE ATACAMA



Universidad  
de Concepción



**Comunidad**

CENTRO DE LIDERAZGO EDUCATIVO  
PARA LA MEJORA EN RED



Universidad Austral de Chile  
*Conocimiento y Naturaleza*

**FCh**  
FUNDACIÓN CHILE



FUNDACIÓN EDUCACIONAL  
SEMINARIUM

# MISIÓN, VALORES Y VISIÓN

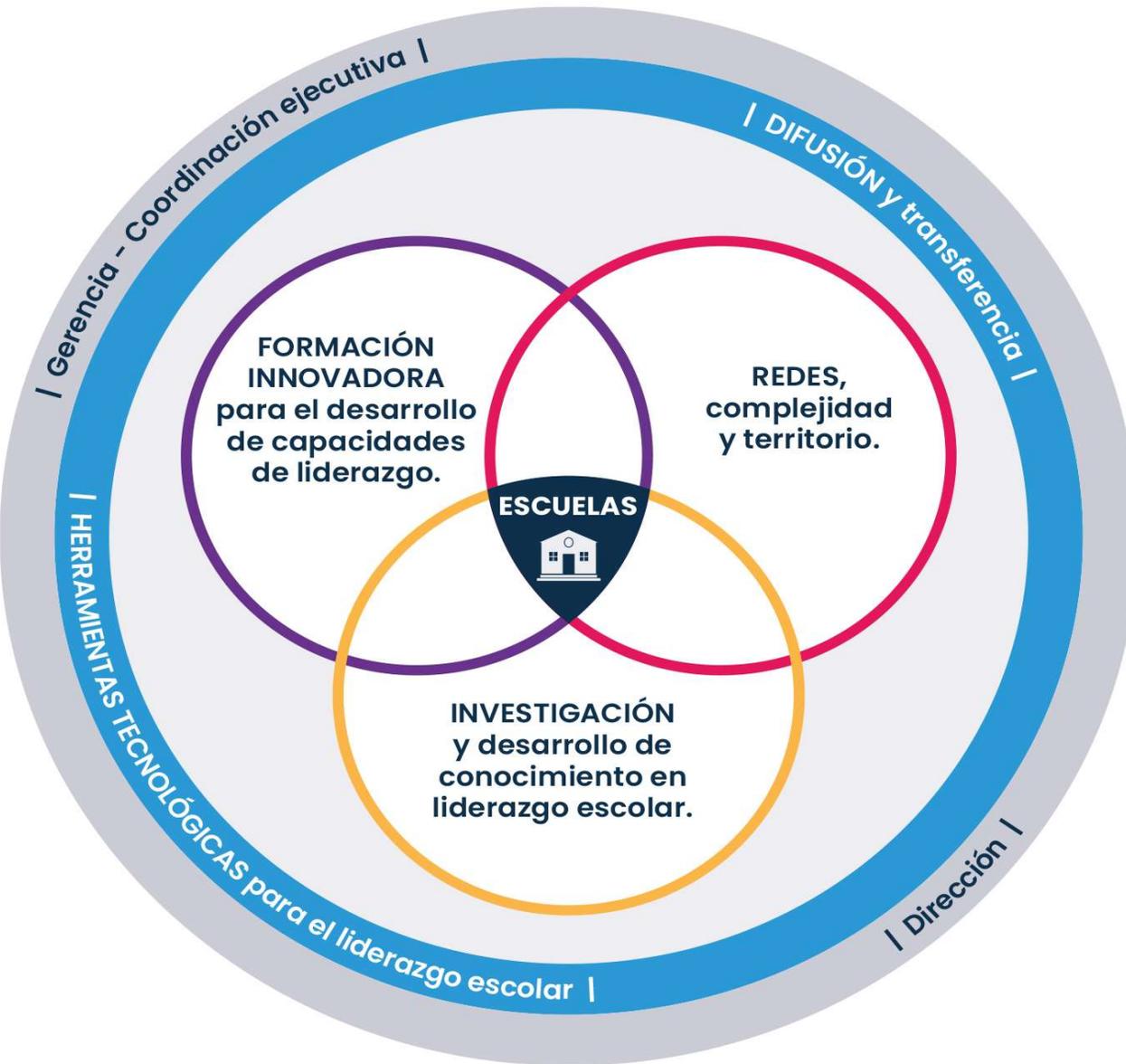


*“Contribuir al desarrollo de culturas de liderazgo eficaz con las comunidades escolares para el aprendizaje en la sociedad del siglo XXI”*

- Colaboración y co-construcción
- Innovación
- Transparencia
- Aprendizaje

*“Centro reconocido por su aporte al desarrollo de culturas de liderazgo eficaz en el sistema escolar”*

# LÍNEAS DE TRABAJO



# MODELO DE FORMACIÓN DEL CENTRO

# OBJETIVO DE LA LÍNEA DE FORMACIÓN +COMUNIDAD



Desarrollar capacidades en los líderes escolares en los distintos niveles del sistema, a través de la co-construcción de modelos y programas de formación y acompañamiento innovadores, con énfasis en el trabajo colaborativo, gestión del cambio y el ejercicio de prácticas de liderazgo efectivas.

# PRINCIPIOS FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO

## REFLEXIÓN

Desarrollando procesos de auto-aprendizaje que permitan una mayor conciencia de sí

(Eraut, 2000; Walker & Quong, 2005)

## COLABORACIÓN

Fomentar el co-desarrollo, con la finalidad generar nuevos conocimientos, mejorar la práctica de modo que esto impacte en el desarrollo de la institución en su conjunto

(Dooner, Mandzuk & Clifton, 2008; Lu & Hallinger, 2017)

## CONTEXTUALIZACIÓN

Ofrecer variadas vías de aprendizaje que se adaptan a diferentes niveles de liderazgo, etapas de desarrollo y demandas contextuales conjunto

(Hallinger & Snidvongs, 2005; Simkins, 2012)

## INDAGACIÓN

Fomentar un aprendizaje desde ideas que emergen y se acumulan a través de la aplicación simultánea de la intuición, recolección y análisis de conocimiento y evidencia en situaciones específicas

(Walker & Quong, 2005)

Co-construcción

Formación situada

# PRODUCTOS PROPUESTA FORMATIVA



# PRODUCTOS PROPUESTA FORMATIVA



# CURSO LIDERES SISTÉMICOS (Rincón-Fullan)



## Objetivos:

- Este programa de formación busca desarrollar el conocimiento, la disposición y la capacidad de líderes escolares e intermedios para apoyar efectivamente a sus escuelas y maestros, colaborar efectivamente con sus pares, y participar como agentes de cambio del sistema educativo en su conjunto.
- Se busca movilizar los conocimientos y capacidades de estos líderes para ejercer influencia en estas tres direcciones de modo que puedan influir, indirecta pero intencionalmente, en el aprendizaje y el bienestar de todos los niños y jóvenes que atienden.

# CURSO DE LÍDERES SISTÉMICOS (Rincón-Fullan)



## Interacción con los participantes:

- **Modalidad sincrónica:** Correspondió a cuatro hitos de trabajo, mediante conexión sincrónica con Santiago Rincón-Gallardo, durante una jornada de 4 horas. En alguna de esas instancias también se contó con la participación de Michael Fullan. Estas sesiones incluyeron presentaciones breves de ideas clave por parte de los expertos, examinación de casos de liderazgo intermedio efectivo, momentos de procesamiento y generación de ideas en equipos pequeños e interacción entre distintos equipos para dar y ofrecer retroalimentación a las estrategias y teorías de acción desarrolladas por cada equipo.

# CURSO DE LÍDERES SISTÉMICOS (Rincón-Fullan)



## Interacción con los participantes:

- **Modalidad asincrónica:** Consideró el desarrollo de trabajo autónomo de los participantes en Plataforma Moodle, con foco en la profundización, lectura, reflexión, colaboración e interacción de los participantes a través de foros, ejercicios y uso de recursos. El trabajo asincrónico se realizó de forma continua durante todo el curso, considerando aproximadamente 2 horas de trabajo por participante por semana, lo que corresponde, en promedio, a 30 horas totales de trabajo online (durante 15 semanas desde la fecha de inicio hasta el cierre del programa).

# CURSO DE LÍDERES SISTÉMICOS (Rincón-Fullan)



## Interacción con los participantes:

- **Tutoría y *Feedback a los participantes*** (Q&A): Se dispuso de tutorías sincrónicas y comunicación directa con un equipo de tutores con vasta trayectoria en liderazgo escolar, quienes asesoraron el trabajo de cada equipo, orientando la aplicación del aprendizaje en su propio contexto, prioridades y estrategia de mejora de cada escuela. Para ello, tras cada sesión sincrónica se agendaron reuniones en línea, considerando un total aproximado de 4 horas de trabajo durante el curso.

# Ruta de aprendizaje



# MÓDULOS TEMÁTICOS

# Módulo 1: Introducción al Liderazgo desde el medio. Teoría de la acción.



- Introducción al tema de Liderazgo desde el Medio, como el ejercicio intencional y estratégico de influencia en tres direcciones: hacia abajo en relación con las escuelas, lateralmente en relación con otros líderes escolares y hacia arriba, en relación con las autoridades educativas superiores.
- Introducción al concepto de Teoría de Acción, herramienta clave a usar en el proceso para traducir en acciones específicas las ideas, prácticas y habilidades desarrolladas en el programa de formación.
- Diferentes oportunidades para conocer, procesar y hacer suyos los principios de acción y nociones clave sobre el liderazgo sistémico.

# APLICACIÓN RUTA EJEMPLO



## Conecta

Bienvenidos y bienvenidas a la primera etapa de esta Ruta de aprendizaje correspondiente al **Módulo 1** del curso **Líderes Sistémicos**. Tal como lo indica su nombre, el objetivo de esta etapa es que puedas establecer una conexión inicial con el tema a trabajar y sus principales ideas. Para esto, te invitamos a realizar las siguientes actividades de aprendizaje:



**Cápsula de introducción:** Observa y escucha con atención la Cápsula introductoria al Módulo preparada por Santiago Rincón Gallardo, en la cual se abordará una mirada general sobre los contenidos.



**Actividad de reflexión:** Responde de manera personal las preguntas y actividades que se proponen. Su objetivo es promover tu reflexión, acercamiento y análisis inicial de los temas a abordar y establecer relaciones con tu experiencia y conocimientos previos.



**Foro:** Comparte tu respuesta a las preguntas de reflexión con los y las demás participantes en el Foro 1.



## Profundiza

Hemos llegado a la segunda etapa de esta Ruta de Aprendizaje correspondiente al **Módulo 1** del **Curso Líderes Sistémicos**. Esta etapa tiene como objetivo que puedas **conocer, analizar y revisar en profundidad el contenido**. Para esto, participarás en una sesión sincrónica de aprendizaje, así como también, deberás realizar lecturas requeridas y complementarias.



**Lecturas requeridas y complementarias:** Lee con atención los textos propuestos para acceder a las ideas fundamentales del Módulo.



**Guía de Mediación de la lectura:** Utiliza las preguntas propuestas en esta guía para focalizar tu lectura en los elementos claves de cada documento.



**Sesión sincrónica:** Participa activamente en la sesión sincrónica **“Liderazgo Sistémico”** junto al especialista Santiago Rincón Gallardo.



## Aplica

Estamos en el comienzo de la tercera etapa de esta Ruta de Aprendizaje correspondiente al Módulo 1 del curso Líderes Sistémicos. Esta etapa tiene como objetivo que hagas uso de los conocimientos adquiridos sobre la Teoría de la Acción y puedas aplicarla a tu propio contexto. Para esto, se disponen las Orientaciones de Aplicación para el trabajo en equipo y un formato PPT para crear una primera versión de su Teoría de la Acción. También facilitaremos un espacio de *bitácora* en la plataforma, de modo que puedan utilizarlo como un Foro grupal para comentar, subir archivos y aclarar dudas grupales sobre avances en el Módulo. Podrán registrar comentarios o subir archivos sobre el trabajo a realizar, así como los elementos más relevantes de las sesiones de tutoría.

**Primera versión de la Teoría de la Acción de tu equipo:** Elaboración en equipo de un primer esbozo basado en la Teoría de la Acción y lo que hasta ahora has aprendido sobre ésta.

**Bitácora grupal:** Esta herramienta corresponde a un foro grupal en el que, junto a tu equipo de trabajo pueden ir dejando registro de los avances del proceso, resolver dudas en relación al trabajo concreto que están realizando respecto a la Teoría de Acción o los apuntes de las sesiones de tutorías,



## Cierra

Para concluir el Módulo, te presentamos una síntesis de las ideas que, a nuestro juicio, representan los ejes conceptuales de este.

### Ideas Clave

1. Liderazgo es aceptar la responsabilidad de ayudar a otros a alcanzar un propósito compartido en condiciones de incertidumbre.
2. El Liderazgo desde el Medio consiste en ejercer influencia en tres direcciones: libera y apoya hacia abajo, colabora y conecta lateralmente.
3. La esencia del liderazgo sistémico es cultivar un propósito compartido, participando como aprendiz con el grupo en su definición y refinamiento.
4. Una Teoría de Acción es una hipótesis que vincula las acciones que planeamos llevar a cabo con los resultados que esperamos obtener.
5. La Teoría de Acción nos obliga a tratar nuestras acciones estratégicas como causas y los resultados como efectos, así como a ser explícitos sobre cómo se producirán los resultados que esperamos. Como toda hipótesis, una teoría de acción debe ponerse a prueba en la práctica y verificarse con acciones estratégicas.

En esta etapa te invitamos a realizar las siguientes actividades:



**Rúbrica de Autoevaluación:** Te permitirá analizar el avance en la comprensión y apropiación del contenido trabajado durante este módulo. Es una herramienta importante que vayas pudiendo reflexionar en torno a tu propio avance.



**Cuestionario:** Corresponde a la evaluación final del Módulo en base a contenidos precisos y puntuales que nos interesa que puedas responder. No garantiza la aprobación de este curso, pero sí que lo realices.

# MÓDULOS TEMÁTICOS

## Módulo 2: Liberar/Apoyar hacia abajo

- Inicia la temática de Liberar/Apoyar hacia Abajo.
- Introducción al concepto de líder aprendiz, líder que crea las condiciones para que otros aprendan a la par que aprende junto con ellos en el proceso de mejorar el trabajo y el impacto que ello tiene en la escuela.
- Rol del líder intermedio en la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes.
- Identificación de condiciones clave para el buen aprendizaje y el rol del líder sistémico como líder que aprende.
- Espacio para refinar teoría de acción usando los insumos e ideas desarrollados a lo largo del módulo.

# Módulo 3: Colaboración y Desarrollo profesional efectivos



- Continuación de la temática de Liberar/Apoyar hacia Abajo.
- Profundización del concepto de líder aprendiz, con énfasis en el rol que juegan los líderes sistémicos efectivos en crear las condiciones para que los líderes escolares y sus equipos aprendan a mejorar su práctica.
- Espacio de reflexión respecto el desarrollo profesional efectivo y la colaboración profesional efectiva en y entre escuelas.
- Espacio para refinar teoría de acción usando los insumos e ideas desarrollados a lo largo del módulo.

# Módulo 4: Colaborar lateralmente y hacia arriba - Sistemicidad



- Abordaje del concepto de ‘sistemicidad’ (Fullan, 2021), que refuerza el rol de los líderes como agentes de cambio y de creación de coherencia sistémica (Fullan y Quinn, 2015), no sólo en su organización local, sino en el sistema en su conjunto.
- Foco en dos direcciones en que el liderazgo escolar e intermedio, como fuente de ‘sistemicidad’, puede ejercer influencia: Conectar/Colaborar Lateralmente e Influir/Aprovechar hacia Arriba.
- Los participantes tendrán la oportunidad de refinar su teoría de acción usando los insumos e ideas desarrollados a lo largo del módulo.

# ELEMENTOS GUÍA DE LA ACCIÓN FORMATIVA

# Resultados esperados

- Los participantes desarrollarán mayor familiaridad con el concepto de ‘liderazgo desde el medio’ y en particular, en el rol que los líderes intermedios pueden jugar para conectar/colaborar con otros líderes intermedios y aprovechar/influir en el sistema educativo en su conjunto.
- Los participantes revisarán y refinarán su teoría de acción con base en lo aprendido en este módulo y retroalimentación de sus colegas.
- Los participantes aprenderán y pondrán en práctica principios de retroalimentación efectiva entre pares.

## Contenidos

Liderazgo intermedio: Colaboración eficaz entre líderes intermedios;  
Interacción Eficaz con el Sistema Educativo.

Teoría de Acción. Revisión, retroalimentación y refinamiento.

# Actividades clave

- Presentaciones de conceptos e ideas clave (Sistemicidad, Colaboración Eficaz, Navegar/Influir el Cambio/Ambiente Exterior) por parte del instructor.
- Análisis de casos que ejemplifican los conceptos clave.
- Actividades en equipo para procesar y conectar con el contexto propio las ideas y conceptos presentados en el módulo.
- Presentación de teoría inicial de acción entre equipos para retroalimentación y refinamiento.
- Revisión de teoría de acción por parte de cada equipo, con base en ideas discutidas en el módulo y retroalimentación de compañeros.

# Señales de cambio

**Señal de Cambio 1:** Al finalizar el módulo, y al final del curso, los equipos muestran mejora en su familiaridad con el concepto de liderazgo desde el medio.

Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
Tienen una idea relativamente clara de los aspectos esenciales de la colaboración eficaz entre líderes escolares e intermedios.	Establecen vínculos de comunicación constante con otros líderes escolares e intermedios.	Ponen al servicio de otros líderes escolares e intermedios los talentos y capacidades propios y aprovechan los talentos y capacidades de otros líderes escolares e intermedios para mejorar internamente.	Identifican con otros líderes escolares e intermedios desafíos comunes y establecen, ponen a prueba y refinan constantemente estrategias conjuntas de mejora.

# Señales de cambio

**Señal de Cambio 2:** Al finalizar el módulo, y al final del curso, los equipos muestran mejora en su familiaridad y uso de la noción del liderazgo hacia arriba.

Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
Tienen una idea relativamente clara de la noción del liderazgo hacia arriba	Identifican las oportunidades y dificultades que presenta el presente ambiente de política educativa en el país, así como maneras de mitigar las dificultades y aprovechar las oportunidades.	Además de lo expresado en el Nivel B, desarrollan estrategias para convertir en oportunidades las dificultades que presenta el presente ambiente de política educativa en el país.	Han incorporado en su modo de operación procesos de lectura de y respuesta a los cambios en el ambiente institucional, social y política. Buscan y aprovechan intencionalmente oportunidades para influir el sistema educativo en su conjunto.

# Señales de cambio

**Señal de Cambio 3:** Los participantes mejoran su comprensión del concepto de teoría de acción y su capacidad para diseñar, poner en marcha y refinar continuamente una teoría de acción cada vez más efectiva

Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
Demuestran una comprensión clara del concepto de teoría de acción.	Son capaces de articular con claridad la teoría de acción que subyace la estrategia de mejora de su organización, pero no logra ponerla a prueba y refinarla.	Demuestran capacidad para poner a prueba con su equipo su teoría de acción y refinarla a lo largo del tiempo, pero no logra generar mejoras observables en su organización.	Han logrado, durante los meses que dura el curso, mejoras en al menos uno de los siguientes aspectos de su organización: a) La capacidad de liderazgo del equipo. b) la cultura de colaboración al interior de la organización c) la cultura de colaboración de las escuelas/aulas a quienes apoya d) la práctica profesional de los maestros en su organización/escuela e) el aprendizaje de los estudiantes

# Implementación en SLEP Puerto Cordillera



- Participación activa tanto en las sesiones sincrónicas como en la plataforma dispuesta para el curso. Durante las sesiones, se vieron reflejadas sus dudas y opiniones con respecto al trabajo y su visión del liderazgo trabajando ahora desde una nueva perspectiva que suma al propósito final, como lo es ser un líder- aprendiz.
- El trabajo de tutoría permitió resolver dudas, guiar el trabajo y encausar logros, esto se reportaba de manera directa a Santiago Rincón Gallardo, para guiar los análisis en las sesiones.
- La mayor fortaleza a destacar fue el trabajo activo y constante en el desarrollo de la teoría de acción y la capacidad de reformular constantemente las reflexiones y prácticas por parte de los propios participantes, refinando sus supuestos en pos de mejores resultados.

# Implementación en SLEP Puerto Cordillera



- Un área de crecimiento del curso refiere a la necesidad de seguir fomentando el trabajo en equipo, sin olvidar el concepto de líder -aprendiz para generar una colaboración efectiva de cada agente del trabajo. Así como transmitir la importancia de un liderazgo horizontal, en el que cada integrante pueda aportar desde el punto de vista de distribución de tareas.
- Desde el trabajo de tutoría se felicita el ánimo y trabajo diligente ante reinversiones y recepción de retroalimentaciones, destacando una capacidad de autogestión importante.
- En general, se destaca la responsabilidad, participación y compromiso demostrado en las sesiones realizadas a nivel de equipo.

