



Nota técnica

# Formación de líderes sistémicos: Aprendizajes de una mirada territorial y colaborativa

Carlos Beca, Alejandra Acevedo y Francisca Zamorano

Universidad Diego Portales



Una alianza de:





**Formación de líderes sistémicos: Aprendizajes de una mirada territorial y colaborativa.**

Carlos Eugenio Beca Infante, Alejandra Acevedo Arriaza y Francisca Zamorano Valdés.

Nota Técnica  
Junio 2022

**Para citar este documento:**

Beca, C., Acevedo, A. y Zamorano, F. (2022). Formación de líderes sistémicos: Aprendizajes de una mirada territorial y colaborativa. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educacional: Valparaíso, Chile.

**Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

*En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como "el docente", "el estudiante", "el profesor", "el director", "el líder" y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres). Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando "o/a" y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.*

# ÍNDICE

Introducción	4
Descripción del Diplomado de formación de líderes sistémicos	6
Aprendizajes de la experiencia formativa	8
Aprendizajes identificados mediante las evaluaciones de la implementación del Diplomado	11
Conclusiones	15
Referencias	16

# 1. Introducción

*"Brindarles a los líderes educativos experiencias de formación en liderazgo educativo de alta calidad que garantice su formación para ejercer la práctica es un reto permanente, independientemente del contexto nacional" (Young, 2018, p.66).*

Por lo general, las y los directores y líderes escolares en Chile tienen una amplia formación. Según estudios del Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE), cerca del 80% de los directivos escolares cuenta con post grados. De ellos, un 50% cuenta con el grado de magíster, mayoritariamente, especializados en liderazgo y gestión escolar (CEDLE, 2018). Sin embargo, aún existe poca evidencia sobre la calidad y pertinencia de esta formación.

Este tipo de oferta formativa ha combinado una creciente oferta pública, con una heterogénea oferta privada, ofrecida por múltiples agentes como universidades, fundaciones, ATEs, etc., que ha funcionado bajo una perspectiva de mercado. En esta oferta, se ha intentado responder tanto a los requerimientos de las y los directivos en ejercicio, como a los de docentes que aspiran a cargos directivos y, especialmente, a quienes deben acreditar formación para participar en los concursos de directores vía Alta Dirección Pública.

En respuesta a estas debilidades, desde el año 2016, los Centros de Liderazgo que se crearon con financiamiento del Ministerio de Educación: CEDLE y Líderes Educativos<sup>1</sup>, impulsaron una formación capaz de atender a las necesidades de quienes ejercen las funciones directivas escolares, como también al liderazgo intermedio del sector público.

Por otra parte, estos Centros, en línea con las tendencias que recoge la literatura internacional, enfatizaron en la necesidad de promover el liderazgo sistémico que fomenta el trabajo colaborativo y en redes, y que proyecta su mirada más allá de las fronteras de las propias escuelas. Las prácticas de liderazgo sistémico se han canalizado, a través de la participación en distintas redes impulsadas desde el Ministerio de Educación o desde los sostenedores locales: de directores(as), de equipos directivos, de jefes de Unidades Técnico Pedagógicas, de encargados de convivencia, entre otras.

<sup>1</sup> Los convenios con el Ministerio de Educación para ambos centros finalizaron en 2019.

En este marco, tanto CEDLE, como Líderes Educativos, desarrollaron iniciativas de formación de líderes sistémicos durante sus años de ejecución (2016-2019). De la misma manera, actualmente, el Programa de Liderazgo Educativo de la Universidad Diego Portales está a cargo de la realización de un proyecto de formación de líderes sistémicos como parte de la Línea de Formación de Directivos de C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo (Centro financiado por el MINEDUC para el período 2020-2024).

La presente Nota Técnica tiene como propósito contribuir a la discusión acerca de la formación de directivos escolares, a partir de la reflexión sobre la experiencia de formación de líderes sistémicos desarrollada durante el año 2021.

El documento está estructurado en cuatro secciones. En primer lugar, se describen las características del programa de formación de líderes sistémicos. En la segunda sección, se destacan los aprendizajes derivados del diseño del programa formativo que pueden nutrir la reflexión sobre la formación de directivos escolares en Chile. En la tercera sección, se presentan lecciones provenientes de las evaluaciones realizadas durante, y al término, de la implementación del programa formativo, considerando entre ellas los aprendizajes reconocidos por los participantes. Por último, se presentan conclusiones que permiten sintetizar las reflexiones contenidas en el documento y las proyecciones sugeridas.

## Descripción del Diplomado de formación de líderes sistémicos

El programa para líderes sistémicos ha sido reconocido por la Universidad Diego Portales como un diplomado cuyo objetivo es "desarrollar y fortalecer las capacidades de liderazgo sistémico de las y los participantes, con el fin de potenciar sus habilidades para orientar procesos de mejora escolar, mediante dinámicas colaborativas para el análisis de problemas prácticos entre los integrantes de las comunidades educativas y con otros centros escolares". (Resolución N° 149/2021 de la Vicerrectoría Académica de la Universidad Diego Portales).

El programa está orientado a la formación de 'líderes sistémicos', concepto referido a los directivos escolares que están dispuestos a asumir roles más amplios a nivel del sistema educativo (Hopkins, 2008). Es decir, que miran más allá de sus centros educativos. En esta perspectiva, la opción de este diplomado contribuye a la generación de una mirada sistémica al incluir no sólo a directores/as y equipos directivos, sino también a directivos y profesionales de nivel intermedio (sostenedores) y supervisores ministeriales, vinculados a los territorios involucrados.

El programa está dirigido a directores/as y equipos directivos de establecimientos educacionales y jardines infantiles, y a equipos técnico pedagógico de nivel intermedio (ambos grupos del sector público, ya sean municipales o de Servicios Locales de Educación Pública), además de supervisores del Ministerio de Educación.

En la primera ejecución de este diplomado, participaron 47 líderes educativos, correspondientes a los tres niveles mencionados, de los cuales 31 fueron directores/as y directivos escolares, 10 directivos o profesionales del nivel intermedio y 6 supervisores ministeriales. En el caso de los directivos escolares, según el diseño del programa, participaron mediante duplas por establecimientos educacionales.

Bajo el criterio de foco en la educación pública (combinación de Servicios Locales de la Nueva Educación Pública y municipios) y atendiendo, además, a una proximidad territorial relativa, se invitó a participar a las siguientes instituciones: Servicio Local de Educación Pública (SLEP) Barrancas<sup>2</sup>, Corporación Municipal de Renca y Departamento de Educación Municipal (DAEM) de Independencia. Estos tres sostenedores participaron mediante equipos directivos escolares y profesionales del nivel intermedio. Adicionalmente, se invitó a participar, mediante gestión de la División de Educación General del Ministerio de Educación, a supervisores ministeriales de los Departamentos Provinciales de Educación Norte y Poniente<sup>3</sup>.

Es importante considerar que el Diplomado se desarrolló en medio de la crisis sanitaria, producto de la pandemia. Por lo tanto, estuvo enmarcado en un contexto escolar altamente complejo. En efecto, las comunidades educativas venían saliendo de un año

2 El SLEP Barrancas administra establecimientos educacionales de tres comunas: Pudahuel, Cerro Navia y Lo Prado.

3 La selección de estos Departamentos Provinciales (Deprov) obedece al criterio de vinculación con los territorios participantes en el Diplomado. El Deprov Norte atiende al municipio de Independencia y el Deprov Poniente a los territorios de Barrancas y Renca.

en donde debieron adaptarse, abruptamente, a una situación de educación remota por la pandemia y en medio de un fuerte impacto socioemocional a nivel institucional, de los estudiantes y de las familias. En tanto, a lo largo del año, vivieron las tensiones e incertidumbres propias de una situación que, para algunos establecimientos, significó reiniciar de manera parcial e intermitente actividades presenciales y, para otros, mantenerse en la educación a distancia.

Los objetivos y las actividades de aprendizaje del Diplomado estuvieron orientados al logro de las siguientes competencias:

- 1 Identificar problemas relacionados con las prácticas de los adultos dentro de las organizaciones escolares, y de los profesionales técnicos de apoyo que estén relacionadas con aspectos particulares de su quehacer cotidiano y con necesidades y problemáticas de los territorios y centros educativos.
- 2 Liderar el desarrollo de soluciones que se ajusten a problemáticas locales, seleccionando intencionadamente los recursos ofrecidos por las instituciones que gobiernan las organizaciones escolares y apoyándose en las fortalezas internas materiales, procedimentales y personales de las escuelas.
- 3 Liderar el desarrollo de las capacidades de las personas de la organización educativa, por medio del conocimiento de los equipos, sus necesidades y motivaciones, y de acciones consistentes que permitan mejorar colaborativamente el desempeño profesional.
- 4 Liderar estrategias de trabajo colaborativo en redes de equipos directivos y con otros actores intra e intercentros educativos.
- 5 Aplicar estrategias de liderazgo que contribuyan a fortalecer las relaciones interpersonales, el clima de convivencia y la confianza al interior de un equipo de trabajo, tanto intra, como inter organizacional.
- 6 Reflexionar acerca del valor del trabajo colaborativo como estrategia de los equipos directivos o de profesionales de apoyo para la resolución de problemas de las prácticas educativas en contextos de crisis.

El plan de estudios contempló 150 horas (de las cuales 89 fueron clases sincrónicas y 61 de actividades asincrónicas, de trabajo autónomo individual o grupal). La primera versión (2021), se desarrolló en modalidad virtual con una duración de cinco meses (desde abril a septiembre).

El programa se estructuró en cinco módulos que integran elementos teóricos y prácticos, de modo tal que los y las participantes puedan acceder a las herramientas necesarias para gestionar la mejora escolar mediante acciones colaborativas. Los módulos son los siguientes:

- 1 Comprendiendo el territorio del liderazgo sistémico.
- 2 Resolución de problemas y liderazgo sistémico.
- 3 Uso de datos para el trabajo colaborativo.
- 4 Herramientas para la colaboración efectiva.
- 5 El trabajo colaborativo en el contexto de pandemia.

A partir del módulo 2 se incorporó el apoyo de **mentorías** como una estrategia de acompañamiento a las y los participantes, permitiendo la reflexión sobre sus propias prácticas y la articulación de éstas con los contenidos del programa.

### 3. Aprendizajes de la experiencia formativa

En esta sección, se presentan los aprendizajes que dicen relación con el diseño de la propuesta formativa del Diplomado y sus posibles contribuciones a la reflexión sobre la formación de directivos educativos en Chile.

#### Contextualización.

La selección de un grupo reducido de territorios que comparten problemas similares, propios de la educación pública, facilitó la comunicación y pertinencia de las reflexiones durante las clases y en los trabajos grupales entre clases. De esta forma, el programa se situó dentro de las recomendaciones de contextualización y pertinencia de la formación de liderazgo directivo que se formulan desde la literatura especializada (Dempster et al., 2018). Además, el programa se hizo cargo, a lo largo de todos los módulos y, de manera más específica, en el módulo final, de la situación que la pandemia generó en las comunidades educativas y de las situaciones que, en particular, enfrentan los directivos y docentes en este contexto.

#### Indagación previa de necesidades.

Con anterioridad a la definición precisa de los contenidos y estrategias metodológicas, se llevó a cabo un levantamiento de necesidades de los territorios y de las y los participantes a través de dos vías:

- 1 Reuniones con los equipos de los sostenedores (municipios y SLEP), donde se les consultó acerca de lo que esperaban de una formación de líderes sistémicos
- 2 Encuesta aplicada a los profesionales seleccionados respecto de sus expectativas sobre esta formación. Los hallazgos de ambos levantamientos fueron compartidos en el equipo docente del diplomado para realizar ajustes al diseño de cada uno de los módulos. Por ejemplo, los docentes recogieron la demanda por disponer de herramientas prácticas para el trabajo colaborativo.

#### Aprendizaje práctico.

La orientación hacia la identificación, análisis y propuestas de resolución de problemas de práctica de las distintas instituciones escolares y de gestión local, constituyó un sello característico del programa. Las propias metodologías y herramientas tecnológicas, usadas por los docentes del diplomado, fueron seleccionadas con la proyección de su utilización por los participantes, en la generación de un trabajo colaborativo en sus comunidades, a nivel de establecimientos similares y de redes escolares. Contribuye también a esta orientación práctica, el hecho de que los trabajos demandados a los

participantes, para efectos de la evaluación de los módulos y el trabajo final del diplomado, se hayan orientado a la elaboración de planes de acción, de corto plazo, para abordar problemas críticos a nivel de grupos de escuelas. Por ejemplo, dos Centros de Educación Integrada de Adultos (CEIA) planificaron acciones para realizar, de manera conjunta, con sus respectivos equipos docentes.

### Trabajo colaborativo.

La formación de líderes sistémicos supone el desarrollo de competencias para el trabajo colaborativo, tanto al interior de las instituciones, como en redes más allá de cada comunidad educativa. En este sentido, el diplomado promovió, a través de todos los módulos, la colaboración como condición para la resolución de problemas de práctica, más aún en contextos de crisis como la pandemia. Además, fomentó la conformación de equipos para la indagación y uso de datos, y proporcionó herramientas para el trabajo colaborativo.

### Alianza con sostenedores.

Uno de los problemas recurrentes que presentan los programas de formación docente y directiva es que, al responder a decisiones individuales, no comprometen a las instituciones para llevar a la práctica las iniciativas de innovación y mejora aprendidas. En contraste, el programa optó por comprometer a los sostenedores responsables de los territorios educativos involucrados, convirtiéndolos en 'socios' de la experiencia. Para ello, se les pidió evaluar previamente la pertinencia del programa para sus planes de desarrollo, se les consultó sobre sus necesidades y se les otorgó la atribución de seleccionar a los participantes, tanto del nivel directivo escolar, como de sus propias instituciones (SLEP, Corporación, DAEM).

### Participación en duplas por establecimiento.

Otro nudo crítico de la formación docente continua, es que la participación individual limita las posibilidades de transferencia a la práctica. Como respuesta a este problema, se propuso a los sostenedores que seleccionaran una dupla conformada por el director/a y un directivo docente (jefe técnico pedagógico, inspector general, etc). De esa manera, resulta más factible que las propuestas de cambio y mejora, surgidas a partir de los aprendizajes del programa, puedan transformarse en acciones efectivas que comprometen a la institución escolar. El mismo criterio de participación de equipos, se aplicó para la selección de los participantes del nivel intermedio y de la supervisión ministerial con el fin de lograr un mayor impacto en las respectivas instituciones.

### Participación de tres niveles del sistema educativo.

La oferta formativa pública y privada se dirige, habitualmente, a los directivos escolares y, en algunos casos, se ha extendido al liderazgo intermedio. En cambio, los profesionales ministeriales solo participan de manera ocasional en programas internos de capacitación. En una perspectiva de liderazgo sistémico, se consideró importante integrar los tres niveles mencionados: unidades educativas, instituciones de administración local (sostenedores) y supervisores ministeriales. De este modo, se intentó impulsar el diálogo entre estas diferentes instancias y una mirada sistémica con foco en los territorios y las comunidades educativas y, en particular, en las y los

estudiantes. Las evaluaciones mostraron las fortalezas, pero también la complejidad en la interacción entre profesionales con distintos roles y jerarquías.

### Metodologías consistentes.

El foco en el trabajo colaborativo, promovido por el diplomado, hizo necesario un diseño metodológico que propiciara la participación y la reflexión durante las clases, lo cual no fue fácil en un contexto de virtualidad. En especial, en las sesiones plenarias. Se desplegaron diversas herramientas tecnológicas en este sentido, algunas de las cuales resultaron más exitosas que otras. Se privilegió también que el tiempo de trabajo autónomo asincrónico se realizara en gran medida mediante actividades grupales, que permitieran intercambios entre los distintos equipos de cada territorio, como también inter-territorios e interniveles.

En suma, los sellos y prácticas distintivas del diplomado se encuentran en línea con las características de experiencias efectivas de formación de directivos escolares que han sido recogidas en la literatura: contenidos acordes con las demandas de directivos; congruencia con los procesos del sistema escolar y de mejora continua; admisión selectiva y construcción de redes; alianza con actores educacionales (sostenedores); fuerte componente práctico e integración teórico-práctica; docentes con amplia experiencia; y acompañamiento de mentores y trabajo en red (CEDLE, 2018; Weinstein et al., 2020; Darling Hammond et al. 2009; Orr y Pounder, 2011; Wallace Foundation, 2016; Young, 2019),



# Aprendizajes identificados mediante las evaluaciones de la implementación del Diplomado

En esta sección, se presentan, en primer lugar, los hallazgos relacionados con los aprendizajes de los participantes y, luego, las dificultades, desafíos y oportunidades de mejora que sugieren las evaluaciones de la implementación del programa.

El diplomado contempló diversas estrategias e instrumentos de evaluación:

- Pre-test y post-test, destinados a comparar competencias de entrada y de salida.
- Encuestas de evaluación de la docencia al final de cada módulo.
- Reuniones periódicas con las contrapartes de sostenedores y del Ministerio de Educación para recoger opiniones y sugerencias de mejora.
- Encuesta de satisfacción al término del proceso<sup>4</sup>.
- Entrevistas a docentes y mentoras al final del proceso formativo.
- Focus group con participantes después de finalizado el diplomado.

## 4.1

A través de este conjunto de instrumentos, que configuraron una evaluación permanente, se identificaron logros como el **mejoramiento de las competencias** de entrada, declaradas por los participantes y diversas manifestaciones de satisfacción con el diplomado, en general, y con cada uno de sus módulos. En particular, se advirtió un mejoramiento de las competencias relacionadas con el trabajo colaborativo y la adquisición de herramientas para identificar problemas de práctica y liderar iniciativas que propendan al desarrollo de capacidades en los equipos (Informe de Evaluación de Diplomado de Formación de Líderes Sistémicos, 2021).

Entre las **fortalezas** señaladas por las y los representantes de los sostenedores y por los participantes se destaca, en primer lugar, el **intercambio de experiencias entre profesionales** que se desempeñan en distintos niveles, roles y funciones dentro del sistema educativo y en distintos territorios. Esta oportunidad fue valorada, pues permitió conocer las perspectivas de otros actores del sistema educativo, con quienes no interactúan de manera frecuente.

*“...valoro mucho la disposición y la conversación entre los grupos, había harta diversidad, pero de alguna manera a todos nos congregaba lo mismo: lograr que nuestros alumnos aprendan y la comunicación con las familias en este contexto de pandemia”.  
(Participante directivo, focus group).*

*"Para mí fue una tremenda oportunidad conocer a profesionales de distintos niveles y establecimientos... uno no siempre puede participar de instancias de corte horizontal, desde la posición de estudiantes".*

*(Participante directivo, Focus group).*

Una **segunda fortaleza** identificada, es el interés y pertinencia que se le atribuye a los **contenidos** del diplomado y su base conceptual fundada en literatura actualizada. Las y los participantes afirmaron que los contenidos permitieron realizar análisis de prácticas, comprender las tensiones que experimentan en su práctica cotidiana, visibilizar los mecanismos que limitan las oportunidades de mejora, consensuar la definición de problemas, elaborar diagnósticos y definir relaciones causales que permitan construir acuerdos:

*"Nos sirvió mucho la metodología, porque lo pudimos definir de manera bastante objetiva... pudimos definir las acciones, las hemos ido trabajando y hemos tenido mucho mejores resultados de lo que habíamos pensado, y más rápidos incluso..."*

*(Participante directivo, Focus group).*

*"...nosotros estamos haciendo el PADEM, la planificación estratégica a cinco años, y toda la parte conceptual sobre el rol del nivel intermedio está bien alimentada por las discusiones y la literatura de los módulos 1 y 2; no sólo en lo conceptual, sino en la forma de mirar problemas de práctica concretos".*

*(Participante nivel intermedio, Focus Group).*

En tercer lugar, se señala, tanto desde el nivel intermedio como del campo escolar, el impacto del programa en términos de **transferencia de aprendizajes a sus prácticas cotidianas** de liderazgo. Incluyendo en ella, la gestión de equipos y la articulación entre los distintos componentes del territorio y de los establecimientos escolares.

*"nosotros estamos tratando de articular distintas áreas del Servicio Local en base a esto, cómo ver lo específico y cómo definir a los actores que pueden ser específicos en esto, hoy le estamos dando un seguimiento a esta forma de trabajo... los resultados que obtenemos son muy interesantes y tienen impacto en las comunidades, dado que estamos trabajando de forma más integral hoy día".*

*(Participante nivel intermedio, Focus Group).*

*"Del liceo fuimos dos UTP que participamos, había directivos y gente del nivel intermedio del territorio. Al ir gente del DAEM, hemos construido conceptos comunes, y desde lo que se aprendió hemos podido ir trabajando. La mirada se abrió y ahora buscamos las causas de los problemas. Con el otro UTP queremos replicar un poco en el equipo directivo... ha sido no-formal la transmisión de conocimiento, pero en nuestras reuniones de EGE queremos mostrar un poco de lo que aprendimos".*

*(Participante directivo, Focus Group).*

Un cuarto elemento, dice relación con la oportunidad de **diálogo e interacción entre escuelas** de un mismo territorio que comparten características similares. De esta manera, a través del diálogo, se logra generar acciones y proyectos de mejora en conjunto, como se produjo, por ejemplo, entre dos escuelas especiales:

*“En nuestro caso pudo participar nuestra dupla y otra, las dos únicas escuelas especiales del territorio. Para nosotros fue super valioso, camino ganado, el poder articularnos, algo que no había pasado en mucho tiempo. Hemos logrado capacitaciones en conjunto, visibilizar las escuelas especiales en un territorio donde son minoría.”*  
(Participante directivo, Focus Group).

#### 4.2 Las distintas evaluaciones permitieron identificar, asimismo, **dificultades, desafíos y oportunidades de mejora** a tener presente para las siguientes versiones del diplomado<sup>5</sup>.

En primer lugar, se destaca la necesidad de lograr una mejor articulación entre los diferentes módulos, en lo que se refiere a la continuidad de los contenidos, las actividades y las formas de evaluación de aprendizajes. En este último aspecto, se recomienda una mayor convergencia de las evaluaciones de los módulos hacia el trabajo final, de modo tal que los mismos grupos trabajen de manera continuada y que el trabajo final se construya sobre la base de los anteriores, cuestión que se concibió en el diseño del programa, pero no se logró plenamente.

Un segundo elemento, se refiere a las mentorías. Respecto a este punto, se pone énfasis en la articulación que debería existir entre los módulos y el acompañamiento de las mentoras. Los participantes, no obstante su valoración del acompañamiento, destacaron que es necesario una mejor comunicación del sentido de las mentorías, su conexión con la propuesta curricular del diplomado, así como una información clara y oportuna de los tiempos requeridos para la participación en esta actividad.

Un tercer elemento, se relaciona con los ajustes de la propuesta formativa a las condiciones de la educación remota. Más allá, de la adquisición de nuevas habilidades tecnológicas para algunos, se hace presente la dificultad de sostener las actividades formativas, dada la alta demanda personal y laboral, que implicó el contexto de tránsito progresivo hacia la presencialidad o prolongación de la educación escolar a distancia.

La siguiente afirmación de un participante dice relación con las dificultades presentadas en la adaptación de metodología a la modalidad de educación online, implementada por el Diplomado:

*“es una paradoja que estuviéramos abordando el desafío de educar en pandemia, y que el diplomado hiciera pocos esfuerzos metodológicos para trabajar una propuesta pedagógica en contextos de pandemia [...] es un diplomado de lógica tradicional llevado a una clase de zoom: y eso es difícil de digerir, sobre todo si nos estamos*

5

Estos desafíos han sido considerados para realizar la segunda versión del programa de formación, iniciada en abril de 2022.

*preguntando cómo aprenden los adultos".  
(Participante nivel intermedio, Focus Group).*

Un cuarto aspecto señalado, desde el punto de vista metodológico, es que si bien fueron bien valoradas las instancias de trabajos grupales, dentro de las clases y para los trabajos de evaluación de los distintos módulos, se manifestaron críticas tanto en relación a los tiempos destinados como a la conformación y continuidad de su integración. Se manifestó una tensión entre el interés en compartir con actores diversos y el de trabajar diseñando propuestas de acción con quienes comparten contextos similares.

Un quinto espacio para la mejora, se refiere a la coordinación con el nivel ministerial, con el propósito de buscar mejores formas de incorporar a las y los supervisores de los Departamentos Provinciales de Educación. Es importante buscar estrategias que faciliten la construcción de aprendizajes articulados entre profesionales de los distintos niveles del sistema escolar, intermedio y ministerial.

La mayor parte de estos desafíos excede a este programa específico. Constituyen aspectos clave para mejorar los programas de formación en liderazgo educativo. En particular, las estrategias de formación virtual abren nuevas oportunidades, pero al mismo tiempo, plantean dificultades que llevan a pensar en modalidades mixtas, capaces de rescatar lo mejor de la presencialidad y de la educación a distancia. Asimismo, adquieren relevancia el acompañamiento de mentorías y la necesidad de potenciar los trabajos grupales durante y entre las clases, sean éstas presenciales o virtuales.

# 5. Conclusiones

Las transformaciones que el sistema escolar chileno necesita para garantizar el derecho a una educación justa, pertinente y de calidad, y el necesario fortalecimiento de la educación pública, suponen mejorar las capacidades de los líderes escolares, así como del nivel intermedio y de apoyo de las instancias ministeriales descentralizadas.

En esta dirección, el Diplomado de Formación de Líderes Sistémicos, ofrecido por C Líder, a través del Programa de Liderazgo Educativo de la Universidad Diego Portales, ha intentado ofrecer una oportunidad formativa contextualizada, orientada al liderazgo sistémico, y construida en alianza con entidades locales responsables de la administración educacional, lo que ha permitido recoger sus necesidades de formación.

El programa formativo, responde a las necesidades de los líderes escolares e intermedios de desarrollar sus competencias de liderazgo, con énfasis en el trabajo colaborativo y en redes. Tomando en consideración los complejos desafíos que han debido enfrentar, a raíz del contexto de pandemia con sus graves consecuencias en los aprendizajes y en el bienestar socioemocional de los estudiantes y de las comunidades educacionales en su conjunto.

El programa ha considerado, asimismo, un fuerte componente práctico y una integración teórico-práctica, brindada por docentes con amplia experiencia, y contando, al mismo tiempo, con el acompañamiento de mentoras expertas. Según lo manifestado por los participantes de los distintos niveles, el Diplomado ofrece bases conceptuales y herramientas que logran ser transferidas a las prácticas de gestión a nivel escolar, local y de supervisión ministerial.

De este modo, el diplomado se encuentra en línea con las características principales de experiencias efectivas de formación de directivos escolares que han sido recogidas en la literatura. Del mismo modo, responde a los principios de trabajo colaborativo que forman parte del Sistema de Desarrollo Profesional Docente<sup>6</sup> y del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, y que ha sido puesto de relieve ante los complejos dilemas y desafíos que la pandemia ha provocado en el sistema educativo.

Las lecciones que deja esta experiencia de formación directiva, no solo sugieren mejoras en el diseño de las siguientes versiones de este programa específico, sino que permiten contribuir al diseño de nuevas estrategias formativas en liderazgo sistémico.

# Referencias

CEDLE (2018). Aprendizajes para una política de formación de directores en Chile. Informe de Políticas. CEDLE, Santiago de Chile.

Darling Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe, M. y Orr, M.T. (2009). Preparing principals for a changing world: Lessons from effective school leadership programs. John Wiley & Sons.

Dempster et. al., (2018). En: Weinstein, J. y Muñoz, G. (eds). Cómo cultivar el Liderazgo Educativo, trece miradas. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Hopkins, D. (2008). Hacia una buena escuela. Experiencias y lecciones. Santiago. Área de Educación Fundación Chile.

Orr, M. T. y Pounder, D.G. (2011). Teaching and preparing school leaders. Finding, preparing, and supporting school leaders: Critical issues, useful solutions.

Programa de Liderazgo Educativo de Universidad Diego Portales (2021). Informe de Evaluación de Diplomado de Formación de Líderes Sistémicos. Documento de trabajo interno.

Wallace Foundation. (2016). Improving University Principal Preparation Programs: Five Themes from the Field . Wallace Foundation.

Weinstein, J., Beca, C.E. y Muñoz, G. (2020). Carrera directiva: una herramienta decisiva para el liderazgo en escuelas y liceos. En: Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Young, M. (2018). Desarrollo y Formación en Liderazgo Educativo: historia, desarrollo y prácticas contemporáneas en los Estados Unidos. En: Weinstein, J. y Muñoz, G. (eds). Cómo cultivar el Liderazgo Educativo, trece miradas. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.



---

## Una alianza de:



PUCV  
**LIDERES  
EDUCATIVOS**

**CIAE**  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
AVANZADA EN EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD DE CHILE

 **SABERES  
DOCENTES**

CENTRO DE ESTUDIOS  
Y DESARROLLO DE  
EDUCACIÓN CONTINUA  
PARA EL MAGISTERIO

**arauco**

Fundación  
Educacional

LIDERAZGO EDUCATIVO **udp**  
FACULTAD DE EDUCACIÓN



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