



CILED

Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Líderes TP

LIDERAZGO EN REDES DE LICEOS EMTP DE SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN PÚBLICA

ARMANDO ROJAS JARA. UDD



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Líderes TP

01

Antecedentes



Como resultado de COVID-19, el discurso sobre el liderazgo en red ha pasado muy rápidamente **de una narrativa sobre cómo operan o funcionan las redes** a una consideración mucho más sofisticada de cómo se dirigen las redes en la práctica.

El movimiento de redes está ahora firmemente decidido a continuar y el liderazgo de redes por defecto, más que por diseño, parecería ser **un nuevo imperativo educativo**.

Este cambio suscita inevitablemente **preguntas, preocupaciones y cuestiones sobre las prácticas de liderazgo**, las posibilidades y los resultados de las redes y el trabajo en red.

Alma Harris, Cecilia Azorín & Michelle Jones (2021): Network leadership: a new educational imperative?

Liderazgo de la red: el liderazgo del futuro

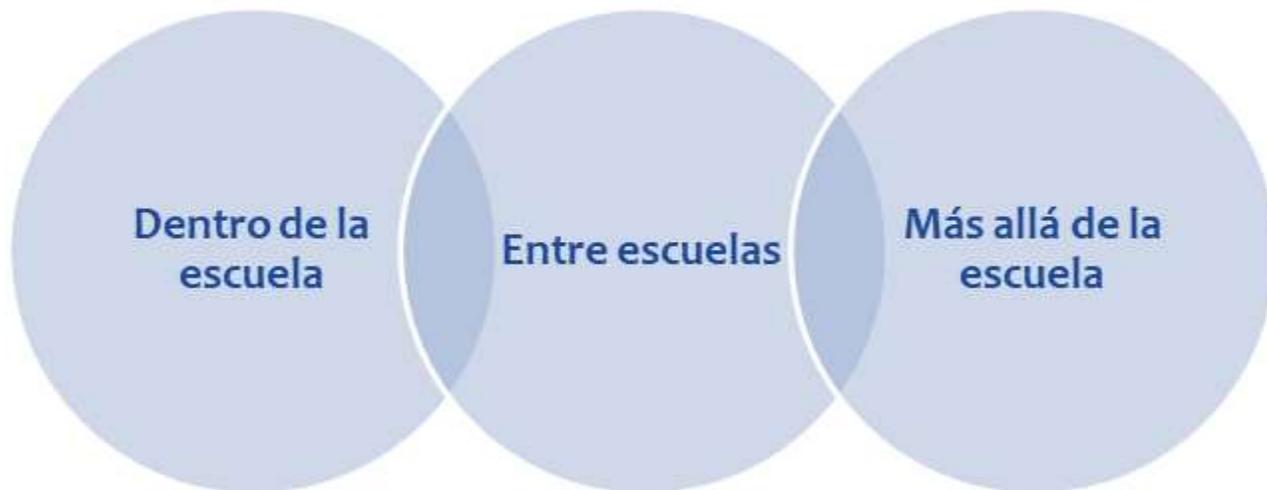




(Griffiths et al., 2021: 64)



En este contexto, la colaboración ha sido destacada como un medio valioso para el cambio positivo en educación.



Chapman et al, 2015; Ainscow, 2016.





Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Líderes TP

02

¿Cómo se relaciona esto con la política pública educativa?

POLÍTICAS ESTRUCTURALES SISTEMA EDUCATIVO

POLÍTICAS CLAVE

LEY SEP
(20.248/2008)

LEY DE ASEGURAMIENTO
(20.529/11)

LEY INCLUSIÓN
(20.845/2015)

LEY DE EDUCACIÓN PÚBLICA
(21.040/2017)

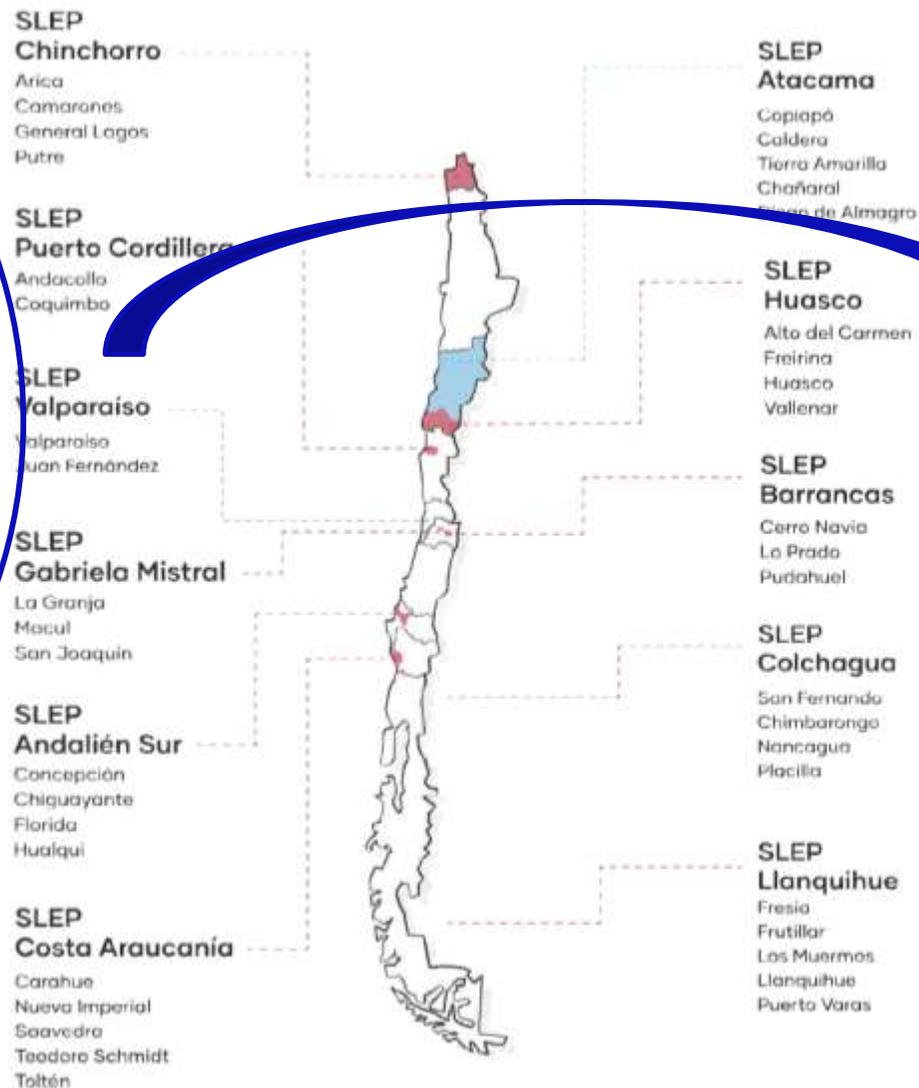
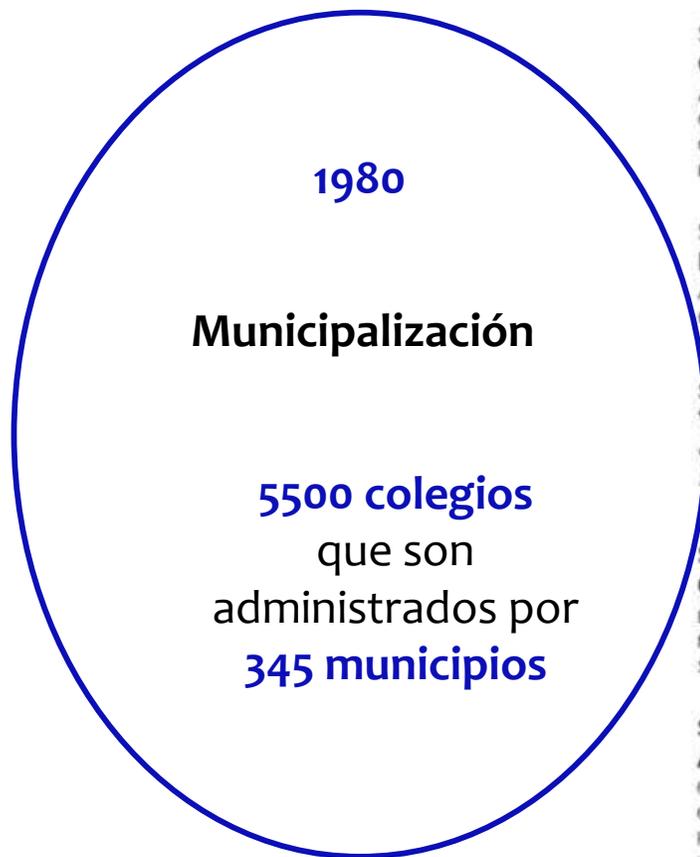
POLÍTICAS DE LOS ACTORES

POLÍTICAS DE DESARROLLO PROFESIONAL
DOCENTE
(20.903/2016)

POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO DEL
LIDERAZGO ESCOLAR (Orientador)



EDUCACIÓN PÚBLICA EN CHILE



PRINCIPIOS DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA



Pertinencia local,
diversidad de los
proyectos educativos
y participación de la
comunidad



Colaboración y trabajo
en red



**Proyectos educativos
inclusivos,** laicos y de
formación ciudadana



Formación ciudadana y
valores republicanos



Desarrollo equitativo e
igualdad de oportunidades



Cobertura nacional y
garantía de acceso



Integración con el **entorno**
y **la comunidad**



Mejora continua de
la calidad



Calidad integral



TRABAJO EN RED

Art. 14. Del trabajo en red. Los Servicios Locales fomentarán el trabajo en red de los establecimientos educacionales de su dependencia. El **principal objetivo del trabajo en red es el fortalecimiento de los procesos pedagógicos de los establecimientos educacionales que las integran**, así como la mejora continua de la calidad integral de la educación que ellos imparten, **en consideración con los objetivos y metas presentes en los respectivos Planes de Mejoramiento Educativo de cada establecimiento educacional, así como en el Plan Estratégico Local** establecido en el artículo 45.

MEJORAMIENTO
COLABORATIVO





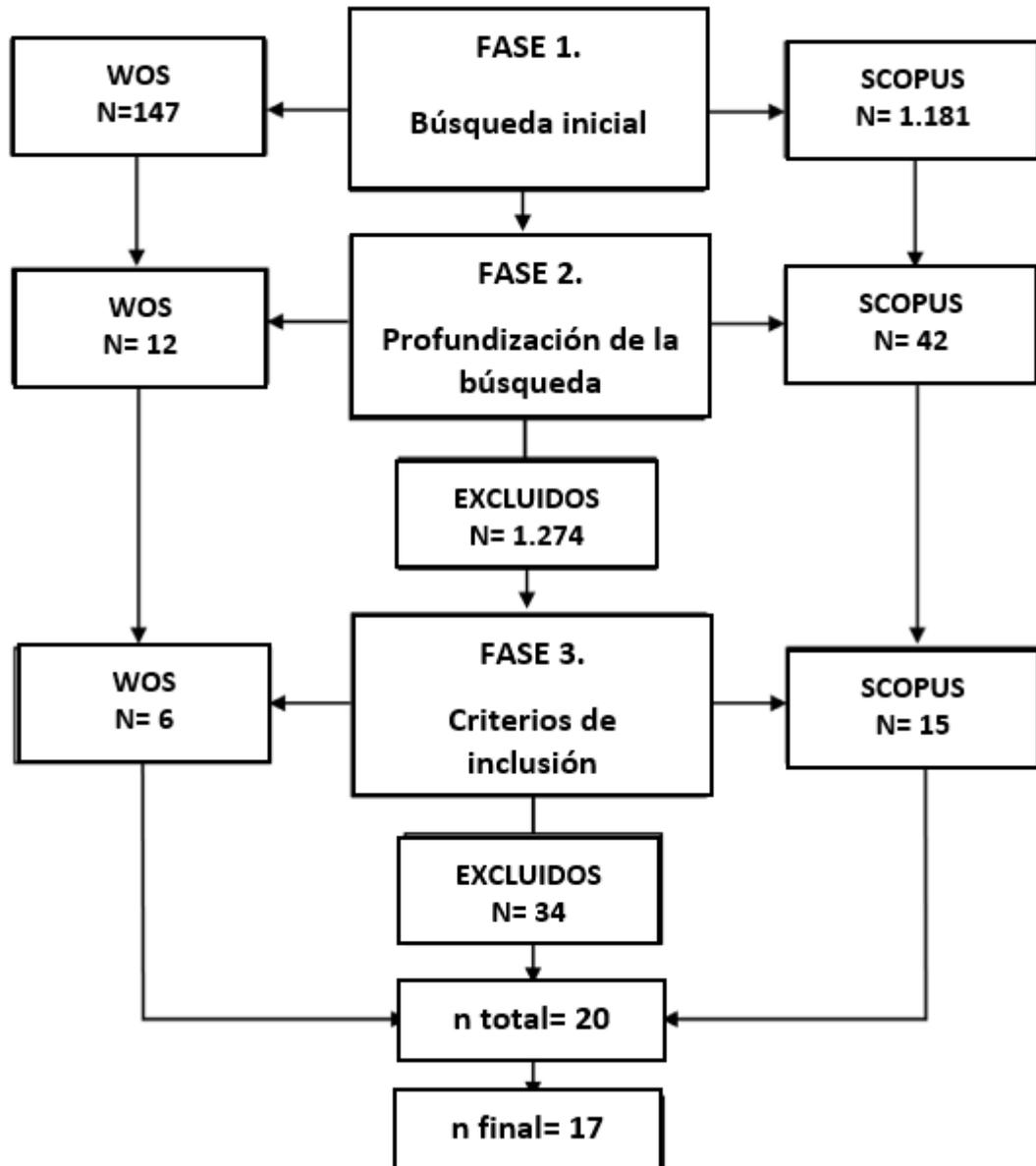
Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Líderes TP

03

Antecedentes de la investigación



Diagrama de flujo



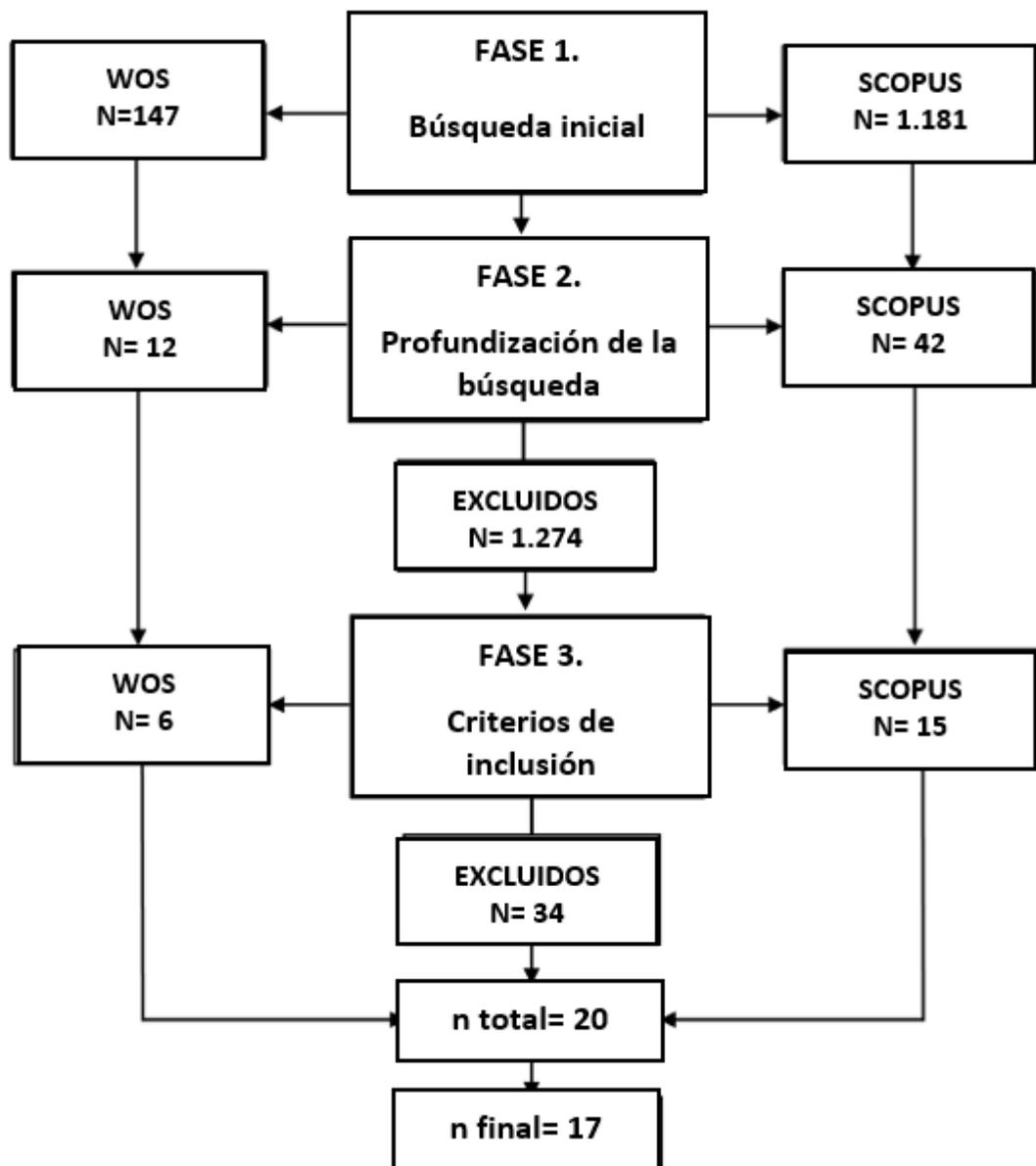
ECUACIÓN DE BÚSQUEDA WOS

TS= ("leadership networks" OR "leadership system" AND "school improvement" OR "educational improvement" AND "collaboration")

ECUACIÓN DE BÚSQUEDA SCOPUS

ALL ("Collaboration" AND "Educational change" AND "Educational research" AND "Networks" AND "School improvement")

Diagrama de flujo



Characteristics of effective leadership networks

Kenneth Leithwood and Vera Ndifor Azah
*Department of Leadership, Higher and Adult Education in Education,
University of Toronto, Toronto, Canada*

Effective leadership networks

409

Received 12 August 2015
Revised 24 November 2015
3 December 2015
Accepted 8 December 2015

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to inquire about the characteristics of effective school leadership networks and the contribution of such networks to the development of individual leaders' professional capacities.

Design/methodology/approach – The study used path-analytic techniques with survey data provided by 450 school and district leaders in Ontario to test a path model of effective network characteristics. Variables in the model included network leadership, structure, health, connectivity, outcomes and unintended challenges.

Findings – Results confirmed that the model was a very good fit with the data, and as a whole, explained 51 percent of the variation in network outcomes. Network leadership had the largest total effect on network outcomes ($R^2 = 0.56$), followed closely by the effects of network health ($R^2 = 0.49$) and network connectivity ($R^2 = 0.46$).

Research limitations/implications – The study was limited to leadership networks intentionally organized within districts, not networks organized by school leaders themselves or networks arising spontaneously by their members. Results cannot be generalized to other types of networks.

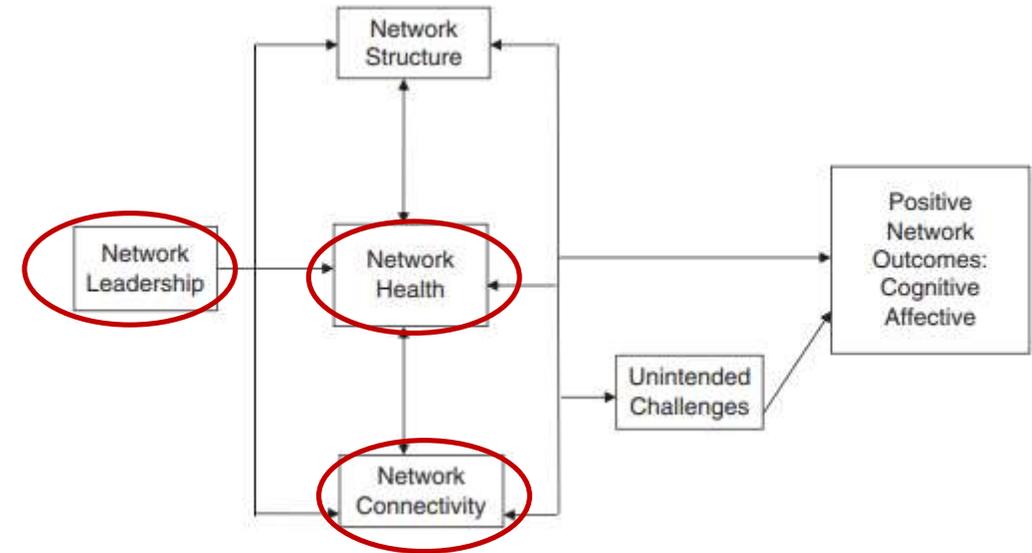
Practical implications – In addition to a focus on single unit leadership development in districts, systematic initiatives should be designed to help prepare network leaders to foster the forms of collaboration that are so central to professional capacity development.

Originality/value – Results of the study offer explicit guidance to network leaders about how to improve the contribution of network participation to their colleagues' capacities; it is one of a very



Cuestionario de liderazgo en red

Liderazgo de la red: prácticas efectivas



	Residuals (explained variance)	Total effect on positive outcomes		
		Indirect	Direct	Total
<i>Network variables</i>				
Positive network outcomes	0.49 (0.51)			
Unintended challenges	0.73 (0.27)		-0.15*	-0.15*
Network structure	0.98 (0.02)	0.02	0.02	0.04
Network health	0.30 (0.70)	0.09*	0.51*	0.49*
Network connectivity	0.51 (0.49)	0.19*	0.66*	0.46*
Network leadership		0.56*		0.56*
<i>Fit indices</i>				
RMSEA	0.05			
RMR	0.01			
AGFI	0.96			
NFI	1.00			
Notes: $R^2 = 0.51$. $p < 0.05$				

Leithwood and Azah (2016), "Characteristics of effective leadership networks".



Proceso de traducción

Cuestionario Liderazgo de la red

Fromm (2016)	Sepúlveda (2021)	Proceso traducción Cuestionario Liderazgo en Red (2023)
En un primer paso se evaluaron las dimensiones y funciones en términos de su adecuación al contexto chileno. Tras analizar las definiciones conceptuales, un equipo de académicos chilenos acordó que todas ellas parecían relevantes para el actual contexto educativo chileno.	Un primer paso fue un análisis de las distintas dimensiones y la base conceptual para determinar su relevancia en el contexto escolar chileno. Para esta tarea, un panel de expertos de tres especialistas locales concordó que las distintas afirmaciones eran pertinentes.	En un primer paso se evaluaron las dimensiones y funciones en términos de su adecuación al contexto chileno. Tras analizar las definiciones conceptuales, un equipo de académicos chilenos acordó que todas ellas parecían relevantes para el actual contexto educativo chileno.
En segundo lugar, un investigador bilingüe comenzó con la traducción inversa de la versión inglesa de la PIMRS al español.	En segundo término, la traducción al español fue realizada por un investigador bilingüe con experticia en Lingüística y en el área específica de liderazgo escolar.	En segundo lugar, un investigador bilingüe comenzó con la traducción inversa de la versión inglesa del Cuestionario de liderazgo en red al español.
En tercer lugar, la versión española resultante fue revisada, sin la versión inglesa a mano, por un panel de dos colegas de habla inglesa limitada y dos bilingües.	Un tercer paso contempló la revisión de la primera versión tanto por académicos en el área como por distintos actores escolares de tal forma de cautelar su coherencia, pertinencia y relevancia en el contexto local.	En un tercer paso, la versión española resultante fue revisada, sin la versión inglesa a mano, por un panel de dos colegas de habla inglesa limitada y uno bilingüe.
Para el siguiente paso de traducción inversa se contrató a un traductor profesional externo con experiencia específica en educación escolar. El traductor inverso trabajó "a ciegas" respecto a la versión original en inglés del instrumento PIMRS.	Para la traducción inversa, se solicitó la asistencia de un traductor profesional externo cuya lengua materna fuera la misma del instrumento original y la colaboración de un investigador bilingüe con experiencia en liderazgo escolar. El trabajo fue realizado de manera ciega sin hacer uso del instrumento original.	Para la traducción inversa, se solicitó la asistencia de dos traductores con conocimientos generales sobre liderazgo escolares.
Por último, los investigadores compararon la versión retrotraducida del PIMRS Teacher Form-Spanish con la versión original en inglés del PIMRS para comprobar la congruencia lingüística y la relevancia cultural.	Por último, se analizó cada afirmación para la corrección de discrepancias bajo el panel de expertos en un focus group de tal forma de llegar a acuerdos sobre las diferencias en términos de redacción en el idioma español, equivalencia cultural y contextual para finalmente lograr una versión piloto del cuestionario.	Por último, se analizó cada afirmación para la corrección de discrepancias bajo el panel de expertos en un focus group de tal forma de llegar a acuerdos sobre las diferencias en términos de redacción en el idioma español, equivalencia cultural y contextual para finalmente lograr una versión piloto del cuestionario.



Liderazgo de la red: prácticas efectivas

Leithwood and Azah , (2016)
"Characteristics of effective leadership networks".

DIMENSIÓN	PRÁCTICAS
LIDERAZGO EN RED	Desarrollan un liderazgo ampliamente compartido.
	Comunican un propósito y enfoque claros.
	Supervisan y monitorean el progreso de la red.
	Brindan apoyo centrado en las personas de la red.
BIENESTAR DE LA RED	Definen un propósito explícito con expectativas claras.
	Poseen mecanismos de comunicación efectivos.
	Fomentan entornos colaborativos y relaciones de confianza.
CONECTIVIDAD DE RED	Ofrecen oportunidades para que se generen interacciones frecuentes entre los participantes de la red.
	Comparten conocimiento y experiencias; y ofrecen oportunidades a sus miembros para compartir conocimientos y experiencias.
	Recurren a la experiencia de profesionales externos a la red.





Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Líderes TP

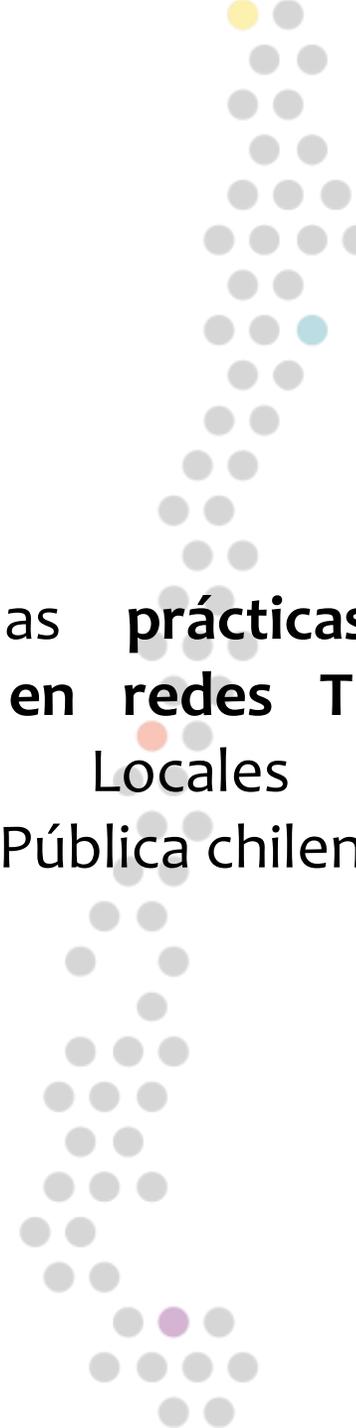
04 Diseño





OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Analizar las **prácticas de liderazgo en redes TP** en Servicios Locales de Educación Pública chilena.

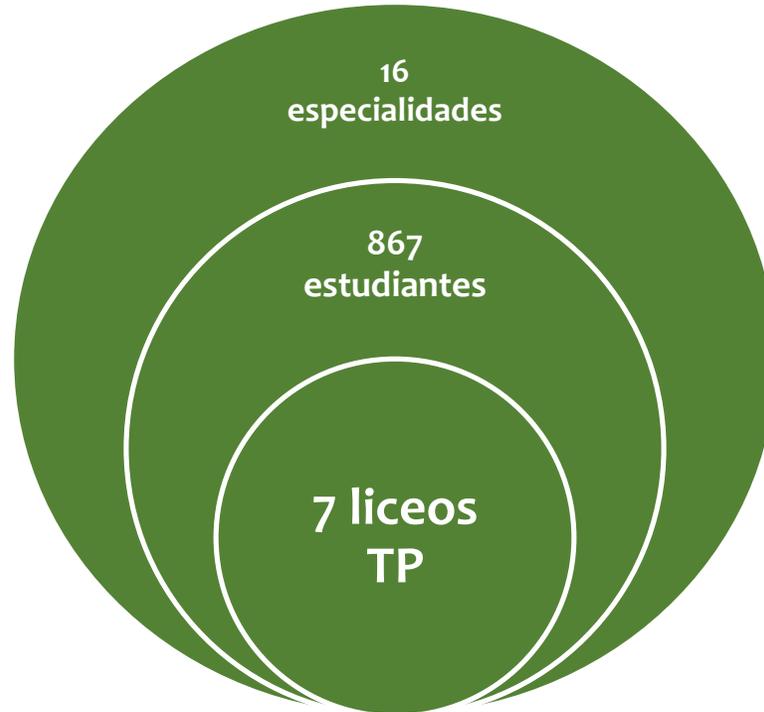


Muestra: Servicios locales seleccionados

SLEP en estudio	IVE (% Vulnerabilidad)	Tasa de Recambio Docentes	SIMCE 2do medio	Asistencia 2022	Matrícula Promedio por RBD	Deserción Escolar 21-22	Tasa Ruralidad
SLEP 1	88%	17%	228	76%	428	8%	2%
SLEP 2	93%	11%	230	84%	202	9%	57%
SLEP 3	93%	11%	229	83%	185	10%	67%



Muestra: Red de Liceos TP



DIMENSIÓN LIDERAZGO EN RED	SLEP 1	SLEP 2	SLEP 3
El liderazgo de nuestra red es ampliamente compartido	70 - 30	40 - 60	
Se espera que quienes lideran nuestra red refuercen la visión y el enfoque de nuestro trabajo	70 - 30	60 - 40	
Quienes lideran nuestra red se aseguran de que nuestros progresos sean monitoreados constantemente	40 - 60	40 - 40 - 20	
Quienes lideran nuestra red nos ayudan cuando es necesario	70 - 30	40 - 60	
Los integrantes de nuestra red son capaces de ponerse en contacto con personas externas que poseen conocimientos especializados que son valiosos para nosotros	60 - 40	40 - 60	

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni DA ni en DEA	En desacuerdo



DIMENSIÓN BIENESTAR DE LA RED	SLEP 1	SLEP 2	SLEP 3
Los participantes en nuestra red comparten objetivos explícitos y un enfoque claro del trabajo conjunto	60 - 40	40 - 40 - 20	
Existe un alto nivel de confianza entre los integrantes de nuestra red	20 - 70 - 10	40 - 40 - 20	
Nuestra red complementa los conocimientos de sus miembros incluyendo a expertos externos cuando es necesario	40 - 50 - 10	60 - 20 - 20	
Nuestra red nos proporciona tiempo para la colaboración entre miembros individuales y entre grupos	10 - 80 - 10	40 - 20 - 40	
Nuestra red nos proporciona los recursos que necesitamos para trabajar juntos con eficiencia	10 - 60 - 30	20 - 0 - 20 - 60	
Tenemos la oportunidad de interactuar con otros participantes de la red de manera informal, fuera del contexto de las reuniones programadas de la red	30 - 60 - 10	20 - 40 - 40	
Monitoreamos nuestro progreso con bastante atención y hacemos ajustes en nuestro trabajo cuando los logros no son los esperados	30 - 60 - 10	20 - 40 - 20 - 20	
En nuestra red compartimos y debatimos problemas prácticos	40 - 50 - 10	20 - 40 - 40	
En nuestra red se fomenta el debate, las perspectivas alternativas y los desafíos al pensamiento	50 - 50	20 - 20 - 40 - 20	

DIMENSIÓN CONECTIVIDAD DE LA RED	SLEP 1	SLEP 2	SLEP 3
Interactúo con los miembros de mi red al menos una vez a la semana	10- 40 - 20 - 20 - 10	0 -20 - 20 - 60	
Tenemos acceso a asesores experimentados para que nos ayuden cuando sea necesario	30 - 50 - 20	20 - 40 - 0 - 40	
Los nuevos directores tienen a su alcance oportunidades de interactuar con directores más experimentados	60 - 40	0 - 80 - 20	
Hemos desarrollado mecanismos eficaces para compartir ampliamente los conocimientos en toda la red	20 - 70- 10	0 - 60 - 20 - 20	
Mi red fomenta sólidas relaciones de colaboración con personas de ideas afines desde el punto de vista profesional	50 - 40 - 10	20 - 40 - 20 - 20	
Todos los profesionales de la administración central que tienen conocimientos útiles para compartir con nosotros forman parte de nuestra red	0 - 80 - 20	0- 40 - 0 - 60	

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni DA ni en DEA	En desacuerdo





05

Algunas conclusiones iniciales



Algunas conclusiones iniciales

- ✓ En la dimensión **liderazgo**, en general se observa una alta valoración.
- ✓ En la dimensión **bienestar**, las percepciones más bajas son respecto a la disponibilidad de recursos, al monitoreo y al foco en las reuniones.
- ✓ En la dimensión **conectividad**, las percepciones son muy bajas, especialmente en lo que respecta a la gestión del conocimiento.

- ✓ Cuando la red es **foco en la gestión del SLEP**, el trabajo es mejor valorado.
- ✓ Parece haber **consenso sobre su importancia**, pero falta avanzar en algunas áreas.





CILED

Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Líderes TP

LIDERAZGO EN REDES DE LICEOS EMTP DE SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN PÚBLICA

ARMANDO ROJAS JARA. UDD