



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



Seminario Internacional

Formación Técnica Profesional en Chile y España: desafíos y resultados de investigación.

Liderazgo Distribuido y Cultura de Colaboración en Educación Media Técnico Profesional.

Dr. Luis Ahumada

Escuela de Psicología

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso-Chile

Se agradece financiamiento del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT N°1210249).

Instituto de Educación-CIAE Universidad de Chile

24-October 2023

EQUIPO INVESTIGACIÓN: FONDECYT 1210249

- Álvaro González Torres
- Armando Rojas Jara
- Camila Lizama Zamora
- Catalina Cuenca Vivanco
- Dalku Arroyo Muñoz
- Daniela Ambiado Alvarado
- Erick Vidal Muñoz
- Fernanda Correa Rubio
- Jennifer Ly Obregón Reyes
- Juan Pablo Queupil Quilamán
- Luis Ahumada Figueroa
- Mauricio Pino Yancovic
- Oscar Julio Maureira Cabrera
- Romina López-Concha
- Soledad Castro Castro
- Valeska Durán Fuentes



OTROS TÍTULOS PUBLICADOS POR ESTE SELLO

*Formación integral.
Experiencias educativas
desde la Región de Antofagasta*
Claudia Valderrama Hidalgo
Francisco Villegas Villegas
Diana Veneros Ruiz-Tagle

*Desafíos para la docencia
universitaria en la era digital*
Ignacio Muñoz Delaunoy
Damaris Roy Sadradin

*Resignificar la educación desde una
perspectiva de género. Experiencias
y reflexiones desde una mirada
latinoamericana*
Rosse Marie Vallejos Gómez
Marcela Palma Troncoso
Angélica Corrales Huenul

*Orientaciones para la
investigación educativa.
Problemáticas, métodos y análisis*
Patricio A. Pino Castillo

Visita nuestro catálogo online
www.rileditores.com

Liderazgo distribuido y cultura de colaboración en Educación Media Técnico Profesional

Chile actualmente se encuentra transitando por dos fenómenos sociales extraordinarios como son la crisis sanitaria generada por la pandemia COVID-19 y la transformación política social generada por las revueltas sociales del año 2019. En este contexto, la Educación Media Técnico Profesional (EMTP) puede tener un importante rol en la tarea de reconstrucción socioeconómica. Sin embargo, para lograrlo es necesario mejorar algunos elementos de calidad formativa en la EMTP, como son el vínculo con el sector productivo, el sistema de gobernanza, apoyo en la preparación pedagógica de los docentes de las especialidades, entre otros.

En este libro se presentan diez casos de establecimientos de EMTP que han sabido mejorar sostenidamente en la última década. El análisis muestra que las prácticas de liderazgo distribuido fomentan vínculos de aprendizaje profesional, fortaleciendo también vínculos externos con otros establecimientos, organizaciones y empresas, impactando positivamente en el desarrollo profesional docente y en el aprendizaje de los estudiantes. Trasformar la cultura organizacional a partir de la generación de aprendizaje colectivo y liderazgo distribuido es fundamental para la construcción de altas expectativas en la EMTP, siendo estos factores un importante motor de calidad. Los análisis contenidos aquí pueden ser de especial interés para directivos, docentes, sostenedores de EMTP, diseñadores de políticas y empresas interesadas en el bien común desde la educación.

Colección Psicología y Transformaciones Sociales

Luis Ahumada • Soledad Castro,
Valeska Durán • Oscar Maureira
{Editores}

Liderazgo distribuido y cultura de colaboración
en Educación Media Técnico Profesional



Colección Psicología y
Transformaciones Sociales

Liderazgo distribuido y cultura de colaboración en Educación Media Técnico Profesional

Luis Ahumada • Soledad Castro,
Valeska Durán • Óscar Maureira
{Editores}

LUIS AHUMADA FIGUEROA
Doctor en Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid. Profesor Titular de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Su principal motivación está en crear culturas de colaboración que faciliten la mejora continua y el aprendizaje organizacional.

SOLEDAD CASTRO CASTRO
Profesora de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y Doctora en Políticas y Gestión Educativa de la Universidad de Playa Ancha (UPLA). Actualmente es profesora de postgrado de la Facultad de Educación UPLA y directora de investigación de la Fundación Mujeres por Educación.

ÓSCAR MAUREIRA CABRERA
Profesor, magíster en Educación y doctor por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor titular de la U. Católica Silva Henríquez y coordinador del Grupo de Investigación en Liderazgo y colaboración para la mejora educativa del Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE).

VALESKA DURÁN FUENTES
Psicóloga de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y diplomada en Convivencia Escolar y Desarrollo Socioemocional. Se ha desempeñado como asistente de investigación en distintos proyectos sobre redes educativas, colaboración docente y liderazgo educativo.


RIL editores

 ESCUELA DE
PSICOLOGÍA
 PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAISO

ISBN 978-84-19372-46-8

9 788419 137246

RIL


RIL editores

OBJETIVOS

- Objetivo General:

Comprender cómo el liderazgo distribuido contribuye a generar una cultura de trabajo colaborativo en liceos de Educación Media Técnica Profesional (EMTP) con trayectoria sostenida de mejoramiento.

- Objetivos Específicos:

1. Caracterizar la cultura de trabajo colaborativo.
2. Identificar los patrones de liderazgo distribuido.
3. Examinar el tipo de relaciones e interacciones de liceos EMTP.
4. Analizar cómo los patrones de liderazgo distribuido y el tipo de relaciones e interacciones de liceos EMTP con trayectoria sostenida de mejoramiento contribuyen a generar una cultura de trabajo colaborativo.

INTRODUCCIÓN

- La formación técnica profesional ha sido destacada tanto por su potencial para apoyar la equidad, productividad y sustentabilidad de los países, como por su importancia para la empleabilidad y movilidad social de las personas (OCDE, 2017).
- En un mundo globalizado que constantemente está cambiando, la detección temprana de habilidades profesionales y el vínculo con el mundo del trabajo se plantea como una oportunidad de inserción laboral en los jóvenes.

INTRODUCCIÓN

- En Chile, al finalizar los dos primeros años de educación secundaria, los estudiantes pueden elegir uno de tres programas curriculares: Técnico-Profesional (TP) preparatorio para el mercado laboral, Científico-Humanista (CH) preparatorio para la educación superior, y artístico.
- De acuerdo con el Ministerio de Educación de Chile, aproximadamente un tercio de los centros de educación secundaria ofrecen educación técnico profesional (MINEDUC, 2018).

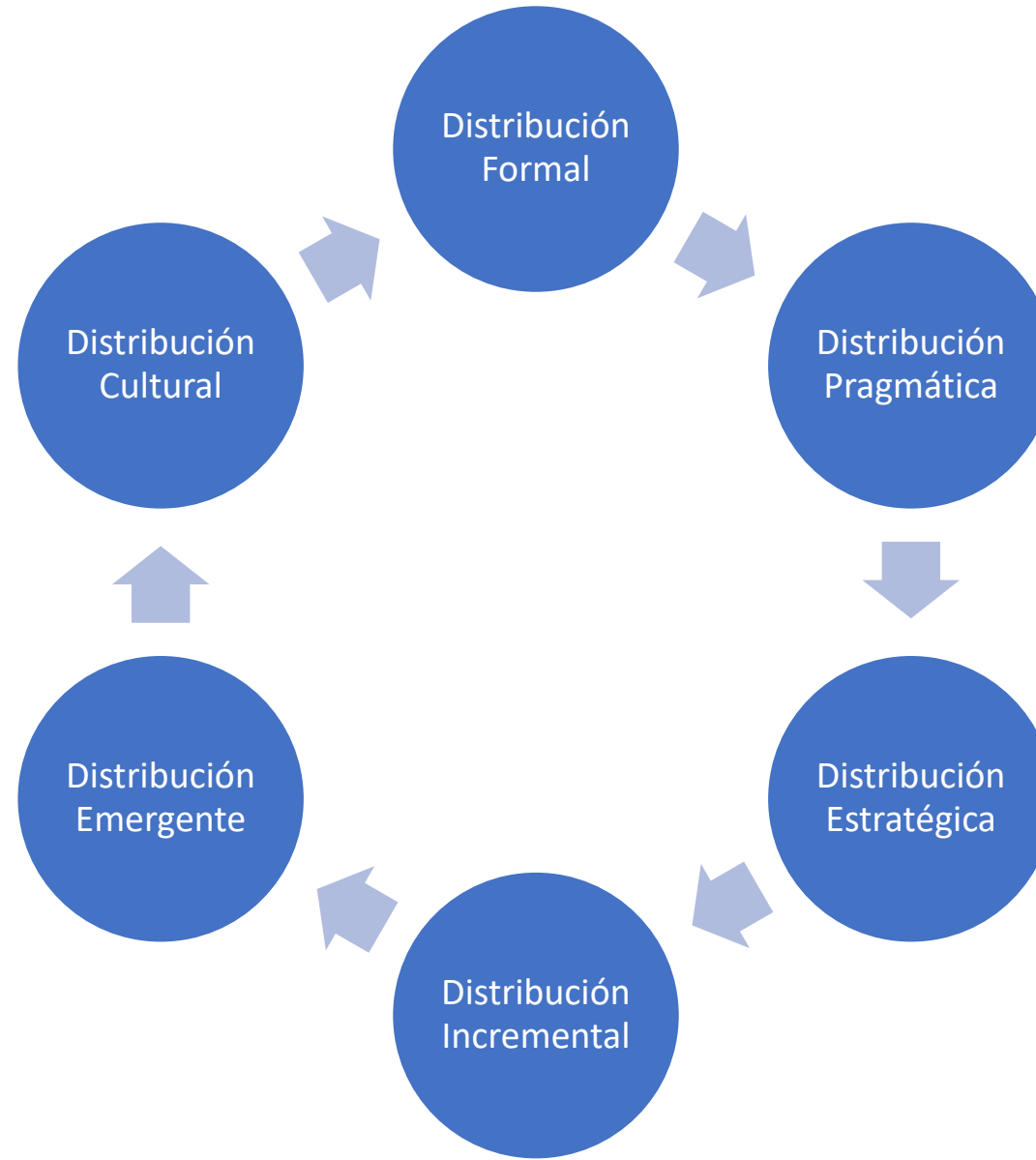
Desafíos para la formación técnico profesional

- **Nuevas Metodologías de Enseñanza y Aprendizaje:** Los centros de formación técnico profesional se ven en la necesidad de cambiar sus metodologías de enseñanza y aprendizaje con el fin de poder desarrollar en sus estudiantes competencias que les permitan estar preparados para las nuevas demandas laborales.
- **Formación Dual/Alernancia:** Tanto en Europa como en diversos países de Latinoamérica y el Caribe, se ha planteado la necesidad de fortalecer el vínculo entre las empresas y los centros de formación profesional (Sevilla, 2017).

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO?

- Influencia conjunta tanto de la tarea a realizar como de las relaciones sociales involucradas. (Robinson, 2008)
- Influencia ejercida tanto por líderes formales como informales. (Spillane, Camburn, Pustejovsky, Pareja & Lewis, 2008)
- Debe ser entendido como una práctica antes que como un rol o una responsabilidad. (Harris y DeFlaminis, 2016)

Patrones de liderazgo distribuido



(Macbeath, 2011)

MÉTODO

- El estudio utilizó una metodología mixta con técnicas cualitativas de producción de datos y técnicas cuantitativas.
- En total se seleccionaron 10 casos con trayectoria sostenida de mejoramiento escolar.
- Para identificar la mejora sostenida de los centros se utilizó el Índice de Desempeño Educativo (Valenzuela, Bellei y Allende, 2016).
- Se revisaron también otros indicadores tales como, tasa de titulación, dependencia, modalidad técnico profesional, género del director o directora, tamaño, ubicación geográfica (rural/urbana), número de docentes y directivos.
- Para la producción de datos se realizaron entrevistas con directivos y grupos focales con docentes y jefes de especialidad. Para evaluar el liderazgo distribuido, se aplicó el Cuestionario Multidimensional de Liderazgo Distribuido y un Análisis de Redes Sociales (ARS).

Procesamiento y análisis de datos

- Para el análisis de datos se construyó una descripción exhaustiva de cada caso que contemplaban los siguientes apartados: antecedentes del caso, mejora escolar, prácticas de liderazgo distribuido, colaboración, cultura de trabajo colaborativo, colaboración en la gestión pedagógico-curricular.
- Seguidamente, se realizó un análisis cruzado que integró las prácticas de liderazgo distribuido, sus facilitadores y obstaculizadores.
- Para el análisis del CMLD se utilizaron técnicas de estadística descriptiva e inferencial, para los patrones de liderazgo distribuido.
- Para el análisis de los datos cuantitativos del ARS se analizaron indicadores de densidad, centralidad y reciprocidad.

Caso	Tipo	Especialidad	Tamaño	Docentes	ACE	IVE	IDE	Zona
1	PS	Enfermería/Agropecuaria / Mecánica Automotriz/Telecomunicaciones	1061	73	Alto	93,7%	0,77	Centro Sur
2	PS	Electrónica/Telecomunicaciones/Mecánica Automotriz	1345	54	Alto	88,1%	0,99	Centro Norte
3	AD	Mecánica Industrial/Electricidad/Mecánica Automotriz/Construcciones Metálicas/Instalaciones Sanitarias	1153	56	Alto	90,6%	0,84	Centro Norte
4	SLEP	Agropecuaria/Servicios de Turismo/Mecánica Industrial	238	19	Medio	97,0%	-0,94	Norte
5	PS	Administración/Electrónica/Electricidad	1181	49	Medio	81,4%	-0,05	Norte
6	PS	Electricidad/Electrónica/Mecánica Industrial/Mecánica Automotriz/ Telecomunicaciones	937	63	Medio	93,1%	0,78	Centro Sur
7	SLEP	Química Industrial/E. Industrial Alimentos/Gastronomía/Mecánica Automotriz/Operaciones Portuarias	942	60	Medio	96,0%	0,17	Centro Norte
8	PS	Montaje Industrial/Administración	1535	55	Alto	90,5%	1,05	Centro Sur
9	PS	Electricidad/Electrónica/Mecánica Industrial/Mecánica Automotriz/Contabilidad	2855	115	Medio	85,2%	0,09	Sur
10	CM	Contabilidad y Administración	666	37	Medio	90,1%	0,01	Austral

RESULTADOS

- Las categorías que emergen dan cuenta de:
- Estructura organizacional facilita el desarrollo de equipos de liderazgo.
- Líderes intermedios claves para el desarrollo profesional y conformación de equipos técnicos.
- Aprendizaje basado en proyectos y cultura de colaboración.
- Comunidades profesionales de aprendizaje sustentan la prácticas de liderazgo distribuido.
- Redes de colaboración con el sector productivo y centros de formación profesional.
- Foco esta puesto en los resultados de aprendizaje del los estudiantes.

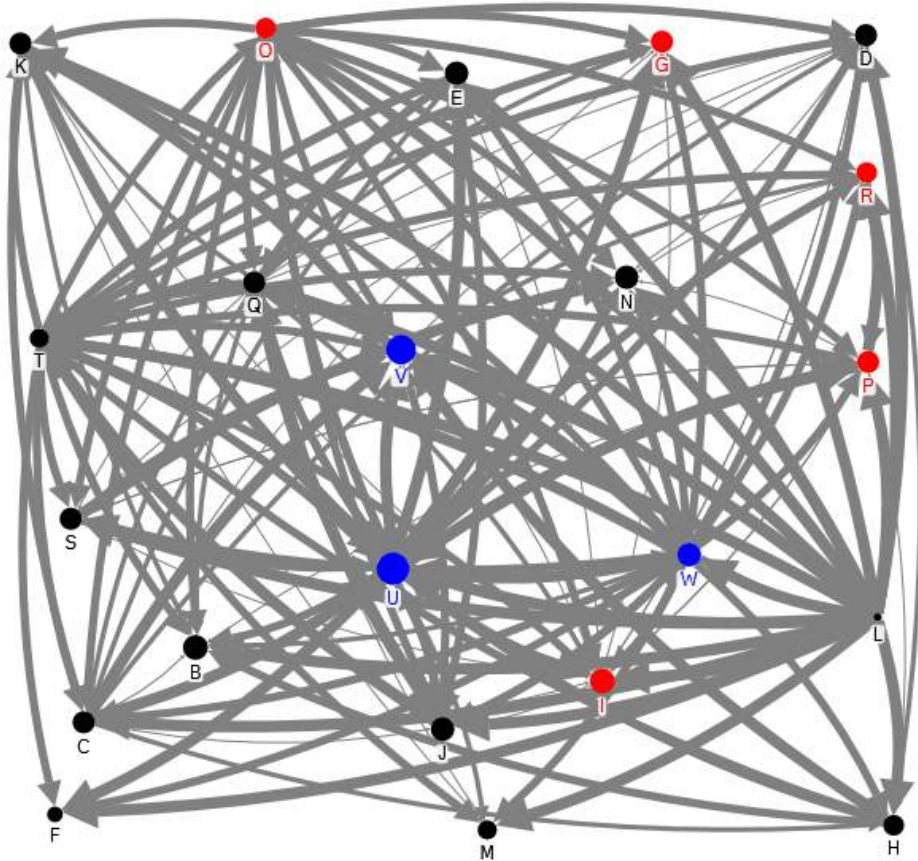
Caso	Prácticas de liderazgo distribuido
1	Departmentalización (DEP)
2	Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)
3	Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)
4	Acompañamiento Pedagógico entre Docentes (APD)
5	Grupos Profesionales de Trabajo (GPT)
6	Equipos Profesionales de Trabajo (EPT)
7	Modelo Pedagógico de Alternancia/Dual (MPA)
8	Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)
9	Trabajo Interdisciplinario (TI)
10	Grupos de acompañamiento a estudiantes (GA)

Dimensión	Facilitadores	Obstaculizadores
Gestión Directiva	19	6
Gestión Pedagógica	12	17
Gestión Convivencia	6	1
Gestión Recursos	6	3
Gestión Entorno	3	5
Total	46	32

ÍTEM/Situación Actual	Media	D. S.
a. Las tareas de liderazgo son compartidas ampliamente en el Establecimiento	3,40	0,96
b. Se promueve la participación en equipos de liderazgo	3,48	1,01
c. Existen estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos	2,40	1,18
d. La rendición de cuentas refleja un trabajo compartido por la dirección	3,52	1,01
e. Los integrantes de consejos tienen oportunidad de desarrollar capacidades de liderazgo	3,11	1,09
f. Los mandos medios líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo	3,29	0,93
g. El liderazgo compartido es reconocido y reforzado en la política pública existente	3,15	1,03
h. Las estructuras del liceo fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo	3,39	1,08
i. Desarrollar liderazgo compartido favorece resultados de aprendizaje de estudiantes	3,96	0,96

Caso	Formal	Pragmática	Estratégica	Incremental	Oportuna	Cultural
1	4,29	3,71	4,09	3,80	3,66	3,80
2	3,80	3,21	3,50	3,08	3,23	3,25
3	3,97	3,59	3,83	3,55	3,63	3,70
4	3,13	3,04	2,96	2,65	2,96	2,92
5	4,10	3,49	3,71	3,36	3,30	3,50
6	3,49	3,31	3,18	2,79	3,11	3,18
7	3,37	3,10	3,04	3,01	3,17	3,15
8	3,95	3,53	3,66	3,38	3,59	3,60
9	3,75	3,39	3,29	2,73	3,11	3,06
10	3,37	3,30	3,37	3,15	3,27	3,22
Media FP	3,77	3,40	3,50	3,17	3,33	3,37

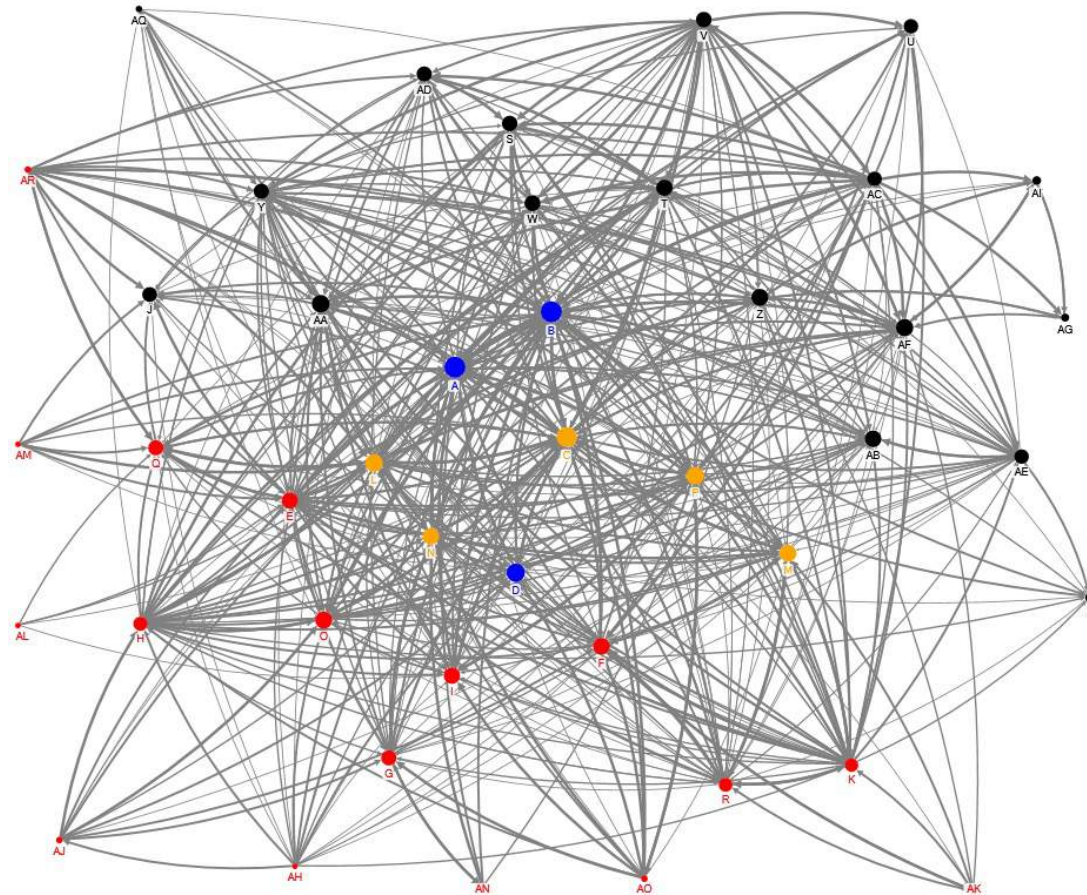
ARS: Análisis de Redes Sociales



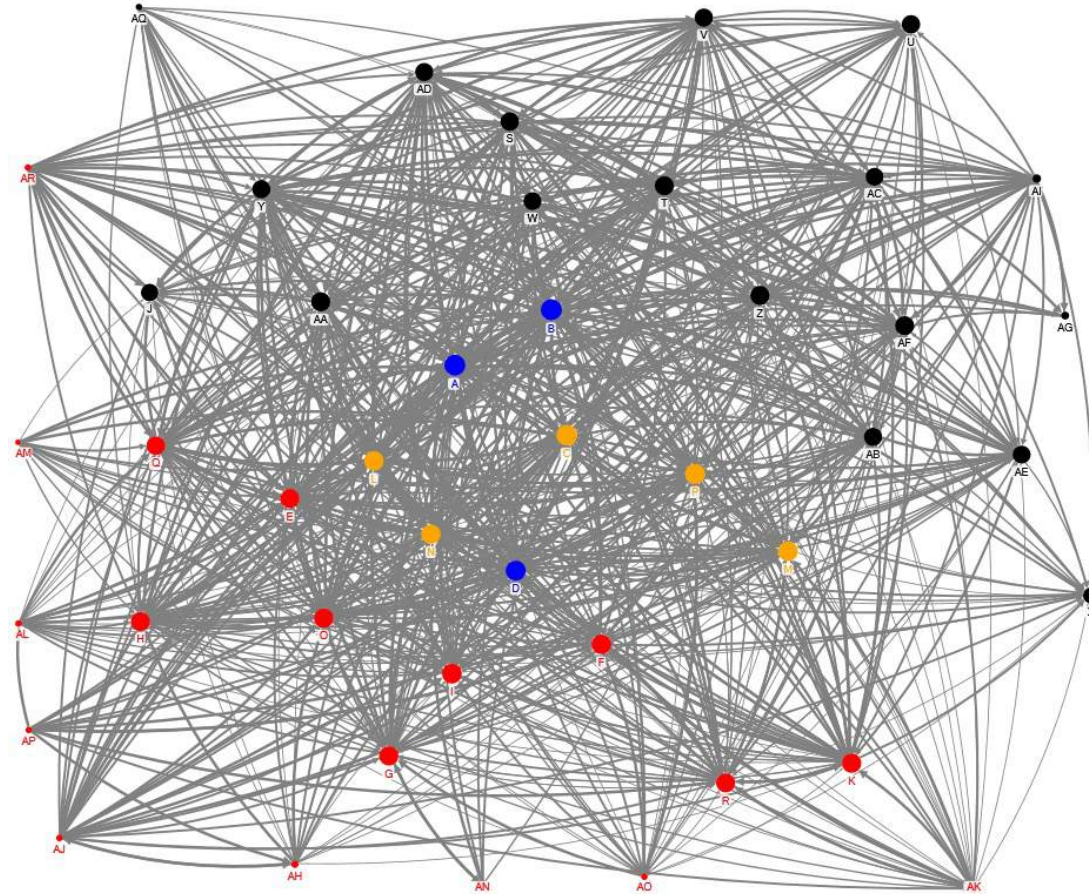
- La **densidad** es la relación entre la cantidad de vínculos existentes y la cantidad de vínculos posibles entre agentes que permitiría la red.
- La **centralidad** se refiere a la cantidad de requerimientos que recibe un agente de la red de parte de otros.
- Las relaciones entre los agentes de una red pueden ser unidireccionales o bidireccionales, dependiendo de la **reciprocidad** entre los miembros de una red.

¿Con cuánta frecuencia trabajó con las siguientes personas para generar estrategias de enseñanza/procesos de mejora educativa en su área de trabajo?

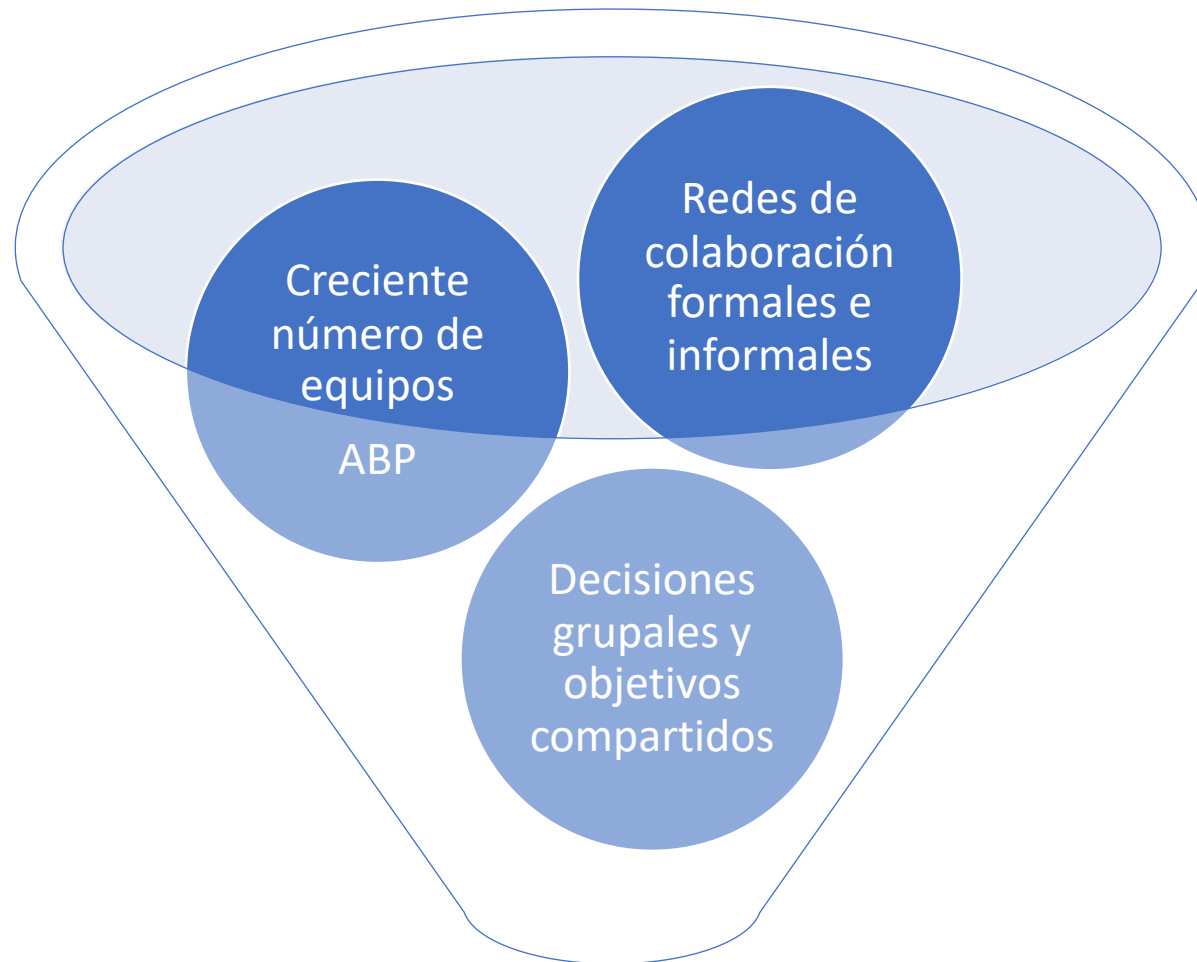
Durante el pasado año escolar **2021**,
¿Con cuánta frecuencia trabajó con las siguientes personas para generar estrategias
de enseñanza/procesos de mejora educativa en su área de trabajo?



Para el actual año escolar **2022**,
¿Qué tan importante considera su relación profesional con las y los siguientes
integrantes de su establecimiento educacional?



Caso	Tipo	Matrícula	Docentes	P1	P2	ACE	Zona
1	PS	1061	73	53,5%	74,1%	Alto	Centro Sur
2	PS	1345	54	43,4%	83,0%	Alto	Metropolitana
3	AD	1153	56	38,1%	56,5%	Alto	Centro
4	SLE	238	19	66,9%	79,8%	Medio	Norte
5	PS	1181	49	39,2%	77,7%	Medio	Norte
6	PS	937	63	32,8%	67,6%	Medio	Centro Sur
7	SLE	942	60	52,0%	65,0%	Medio	Centro
8	PS	1535	55	44,2%	74,1%	Alto	Centro Sur
9	PS	2855	115	36,0%	65,6%	Medio	Sur
10	CM	666	37	44,7%	58,2%	Medio	Austral



**Mejoramiento sostenido y
liderazgo distribuido**



DISCUSIÓN

- Importancia de construir comunidad profesionales de aprendizaje
- Autonomía en la toma de decisiones
- Distribución más equitativa del poder en la estructura organizacional
- Vínculos fuertes no solo en el aspecto profesional sino también en el personal y emocional
- Vínculo fuerte con el sector productivo

CONCLUSIONES

- Las **metodologías activas de enseñanza y aprendizaje** son fundamentales para instaurar una cultura de liderazgo distribuido y trabajo colaborativo a todo nivel incluido estudiantes
- El liderazgo distribuido y la cultura de trabajo colaborativo contribuyen a una mejora escolar sostenida, siempre y cuando se logre un **vínculo estable con organizaciones públicas y privadas** comprometidas con la formación de los y las estudiantes.
- Es complejo instaurar un **modelo dual o de alternancia** entre el sector productivo y los centros educativos en un contexto donde no existe una co-responsabilidad por la formación técnico profesional.
- La política educativa de la formación técnico profesional debe distinguir el **contexto sociohistórico y cultural de cada establecimiento**.



Más información en.....

- Libro
 - “Liderazgo Distribuido y Cultura de Colaboración en la Educación Media Técnico Profesional”
- Disponible en la página de RIL editores: <https://tinyurl.com/yubp46xk>
- Se agradece financiamiento del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondecyt N°1210249) y Escuela de Psicología PUCV.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



Seminario Internacional

Formación Técnica Profesional en Chile y España: desafíos y resultados de investigación.

Liderazgo Distribuido y Cultura de Colaboración en Educación Media Técnico Profesional.

Dr. Luis Ahumada

Escuela de Psicología

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso-Chile

Se agradece financiamiento del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT N°1210249).

Instituto de Educación-CIAE Universidad de Chile

24-Octubre 2023