

DIPLOMADO

“Liderazgo pedagógico para el mejoramiento continuo: desarrollo de competencias genéricas y específicas”

1. Malla Curricular:

Taller Inicial	Módulo I 4 horas	Módulo II 24 horas	Módulo III 20 horas	Módulo IV 20 horas	Taller Final
Prueba de desempeño inicial	QUÉ SE DEMANDA HOY AL LIDERAZGO EDUCATIVO	LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES Y EL CAMBIO: CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES Y CULTURALES	LA EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES, EJE DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTORES	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL LIDERAZGO EDUCATIVO	Prueba de desempeño Final
Módulo V: DESARROLLO DE HABILIDADES GENERICAS DIRECTIVAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS ESCOLARES 24 horas					
Módulo VI: COMUNIDAD DE APRENDIZAJE : UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO Y UN MODELO DE FORMACIÓN PARA LOS LIDERES EDUCATIVOS 24 horas					

2. Descripción de los Módulos:

Nombre de la actividad	MODULO I: QUÉ SE DEMANDA HOY AL LIDERAZGO EDUCATIVO
Descripción	Módulo presencial de cuatro horas cronológicas de duración orientado a brindar elementos que permitan una adecuada comprensión del escenario en el que actualmente se desenvuelve la gestión directiva.
Objetivos	<p>Identificar los requerimientos de desarrollo profesional de Directores, tanto en el mundo como en nuestro país de modo de disponer de una contextualización –de propósitos y normativas- para el ejercicio de la función y el cargo.</p> <p>Comprender los procesos de Reformas Educativas como construcciones de las políticas públicas nacionales, regionales y/o comunales como propuestas frente a las necesidades de desarrollo de las naciones.</p> <p>Identificar prácticas que se realizan en los establecimientos escolares que favorecen el desarrollo profesional de los docentes.</p>

Contenidos	<p>1. ENFOQUES DEL LIDERAZGO EDUCATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Reseña histórica de la formación de Directores. ❑ Dimensiones del liderazgo educativo de mayor impacto en la escuela, desde la investigación <p>2. MARCO DE ACTUACIÓN DE LOS DIRECTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Modificación del estatuto docente, Ley N° 19.979. ❑ Elaboración del Marco para la Buena Dirección ❑ Identificación del perfil de competencias directivas (Artículo 7º del DFL N° 1, de 1996 Estatuto Docente). ❑ Creación de la Asignación de desempeño colectivo el año 2005. ❑ Enfoque de la Ley General de Educación (N° 20.370), que señala el rol de conducción de los equipos directivo en pos de elevar la calidad. ❑ La Ley de Calidad de Educación N° 20.501 que define líneas de acción en cuanto a la formación de directores (selección, herramientas para el Liderazgo y remuneraciones).
Metodología	El Módulo se desarrolla con exposiciones del docente y debate entre los participantes.
Evaluación	Ensayo individual de los participantes en el Diplomado que vincule tres aspectos tratados en el curso con la realidad escolar, de su unidad educativa o de un grupo de éstas con un mismo sostenedor.
Bibliografía	<p>Hopkins, D El potencial del liderazgo sistémico. Santillana 2008. Argentina</p> <p>Bellei, C; Contreras, D; Valenzuela, JP La Agenda Pendiente en Educación. Unicef 2008</p> <p>Martinic, S/ Elacqua, G (edit) ¿Fin de ciclo? Cambios en la gobernanza del sistema educativo. UNESCO-PUC 2010</p>
N° de horas pedagógicas	5 hrs. Pedagógicas

Nombre de la actividad	MODULO II: LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES Y ELCAMBIO: CARACTERISTICAS FUNCIONALES Y CULTURALES
Descripción	Módulo presencial de 20 horas cronológicas de duración que otorga conceptos considerados claves para el ejercicio de Liderazgo Educativo. En efecto, la identificación del ethos escolar y del despliegue de éste así como las dinámicas de cambio y aprendizaje organizacional permiten realizar una

	<p>gestión desde el Liderazgo Educativo que aborde con efectividad la diversidad de situaciones que se presentan diariamente en los establecimientos escolares.</p> <p>El conocimiento y comprensión de estos conceptos, permite situar el ejercicio del rol directivo educativo, orientándolo a altos niveles de logro de aprendizaje y la formación de los estudiantes.</p>
Objetivos	<p>Comprender la estructura y funcionamiento de las organizaciones escolares.</p> <p>Apropiarse de una visión sistémica de las organizaciones escolares.</p> <p>Disponer de un modelo de referencia para la gestión del Liderazgo Educativo.</p> <p>Optimizar el uso de recursos materiales y de personas de que disponen los establecimientos escolares, con énfasis en: roles y funciones de los equipos directivos profesores jefes, asistentes de la educación, capacitación y perfeccionamiento, tiempo.</p> <p>Comprender las lógicas y dinámicas de cambio en las organizaciones educativas.</p>
Contenidos	<p>1. LOS ESTABLECIMIENTOS ESCOLARES COMO ORGANIZACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los establecimientos escolares, organizaciones burocrático-profesionales. <input type="checkbox"/> Los establecimientos escolares como sistemas. <input type="checkbox"/> Las organizaciones escolares. “débilmente ajustadas”. <input type="checkbox"/> Las culturas organizacionales: se crean y recrean. <p>2. UN MODELO DE REFERENCIA PARA EL LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Modelo de gestión MINEDUC. <p>3. CARACTERÍSTICAS Y DESAFIOS DE LOS NIVELES DE ENSEÑANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La escuela básica. <input type="checkbox"/> El Liceo. <p>4. LOGICAS DE CAMBIO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La innovación, el cambio, el aprendizaje organizacional. <input type="checkbox"/> Un modelo de cambio. <p>5. RECURSOS DE UN ESTABLECIMIENTO ESCOLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Personas <input type="checkbox"/> Materiales <input type="checkbox"/> Intangibles :tiempo

Metodología	El Módulo entrega, a partir de la experiencia de los participantes y con el aporte del docente responsable una comprensión de las situaciones escolares, que permite el desarrollo de competencias fundamentalmente conceptuales y actitudinales de los asistentes.
Evaluación	Aplicar tres aspectos desarrollados durante el módulo a una de las pruebas de desempeño.
Bibliografía	<p>Hargreaves, A (1996) Profesorado, cultura y postmodernidad. (Cambian los tiempos, cambia el profesorado), Ediciones Morata, Madrid.</p> <p>Amblard Henri; Bernoux Philippe; Herreros Pilles, Livian Yves-Frederic (1996) Les nouvelles Aproches Sociologiques des Organisations Editions de Seuil. Francia.</p> <p>Bonami Michel y Garant Michele (1996) Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation. Emergence et implantation du changement. De Boeck Université. Bélgica.</p> <p>Mintzberg H.(1994) Le Managment voyage au centre des organisations Les editions d'organisation. Francia.</p> <p>Hopkins David (2008) Cada escuela, una gran escuela. El potencial del liderazgo sistémico. Ediciones Santillana. Argentina</p> <p>Bolivar Antonio (2006) Identidad Profesional del Profesorado en Secundaria: crisis y re construcción Ediciones Aljibe , España.</p> <p>Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka: La organización creadora de conocimiento. México. Oxford University Press, 1999.</p> <p>Palacios, Margarita: Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, Año 6, Número 15. pp. 35.</p> <p>Bolivar, Antonio Los Centros Educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica en Contexto Educativo Año III-Número 18</p>
Nº de horas pedagógicas	32 hrs. Pedagógicas

Nombre de la actividad	MODULO III: La evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, eje del liderazgo pedagógico de Directores
Descripción	El resultado de evaluaciones técnicamente bien construida y de informaciones adecuadamente analizadas, constituye una base fundamental para la mejora y los procesos de cambio educativo: lograr que la evaluación

	<p>sea un motor para la mejora, requiere de profesionales que cuenten con formación especializada.</p> <p>Los resultados de las evaluaciones docentes y las conclusiones realizadas a partir de paneles de expertos e instancias de debate nacional, evidencian que en nuestro país existe un déficit de formación en el campo de la evaluación. La demanda de competencias en evaluación educativa es persistente y se expresa en diversos ámbitos; a nivel de pruebas externas nacionales, el SIMCE incorpora la medición de nuevos sectores e intensifica la frecuencia de aplicación; a nivel internacional el país participa regularmente en mediciones que entregan información que demandan competencias profesionales que permitan valorar y analizar sus resultados como insumo para el quehacer pedagógico; a nivel de política educativa, se requiere desarrollar competencias para que los equipos de dirección en las escuelas y comunas, puedan elaborar y dar seguimiento a los planes de mejora, en el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencial.</p> <p>Coherente con la información disponible en relación a las principales debilidades en la formación de los profesionales de la educación, el diplomado contribuirá al desarrollo de competencias que permita a los directores analizar e interpretar resultados de evaluaciones educativas, base a partir de la cual podrá orientar de manera más adecuada y pertinente el liderazgo y gestión de la unidad educativa.</p> <p>Aprendizajes esperados en el ámbito de la evaluación.</p> <p>Se busca que los participantes logren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar conceptos, teorías y estrategias evaluativas, buscando contribuir eficazmente a la mejora de la práctica pedagógica. • Analizar críticamente la propia práctica tanto en el proceso de enseñanza aprendizaje como en la gestión escolar. • Analizar e interpretar en forma adecuada y pertinente los resultados de los procesos evaluativos en los diferentes ámbitos como la gestión escolar, proceso pedagógico en el aula, programas y políticas. • Trabajar de manera colaborativa entre los miembros del equipo pedagógico para la realización de tareas relacionadas con la evaluación de los aprendizajes de los alumnos y alumnas, según las orientaciones proporcionadas por los elementos curriculares disponibles. • Utilizar los resultados de las evaluaciones educativas en forma profesional y responsable, buscando que sus resultados contribuyan a fortalecer los equipos de trabajo y los aprendizajes colectivos.
<p>Objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los nuevos conceptos de evaluación educativa, enfocados hacia la mejora e innovación de políticas y prácticas. • Identificar los elementos que conforman la evaluación educativa y dominar el uso de conceptos y procedimientos claves. • Analizar las evaluaciones a gran escala a nivel nacional. • Reconocer y valorizar la evaluación educativa como antecedentes

	<p>que fundamentan la mejora en los procesos de gestión escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los procedimientos que permitan elaborar evaluaciones de aprendizajes técnicamente bien construidas y la interpretación adecuada de los resultados para la mejora de los aprendizajes.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos de evaluación y medición: validez y confiabilidad. • Nuevos enfoques de evaluación: edumétrico, normativo, evaluación desde el enfoque de competencias. • Evaluaciones nacionales SIMCE y PSU: características según finalidad y población evaluada, impacto de las mediciones. • Modelo de gestión y evaluación: evaluación para la toma de decisiones en la gestión escolar; cambios en la legislación y requerimientos para la gestión; evaluación para la toma de decisiones en la gestión escolar. • Planificación y diseño de evaluaciones educativas, considerando diferentes etapas y actividades involucradas en su ejecución. • Currículum y evaluación en el aula: diferentes tipos de instrumentos de evaluación de aprendizajes, según finalidades y tipo de información que entregan.
Metodología	<p>El desarrollo del curso combinará clases expositivas con actividades de taller, a partir de situaciones reales del trabajo que deben enfrentar los docentes directivos. Se analizarán documentos del ámbito de gestión educativa e instrumentos de evaluación.</p>
Evaluación	<p>Dimensión cognitiva: prueba escrita de uso y aplicación de conocimientos. Dimensión procedimental: portafolio con registro del proceso.</p>
Bibliografía	<p>Celman Susana ¿Es posible mejorar la evaluación y transformarla en herramienta de conocimiento? En Camiloni, A. Celman, S. (2008) La evaluación de los aprendizajes en el debate contemporáneo. Buenos Aires, Ed. Paidós.</p> <p>Hein, A. & Taut, S.(2010) El uso de información evaluativa externa con fines formativos en establecimientos educacionales chilenos.</p> <p>Picaroni, B. (2009) La evaluación en las aulas de primaria: usos formativos, calificaciones y comunicación con los padres. Grupo de Trabajo sobre Estándares y Evaluación. Programa de Reforma Educativa en América Latina (PREAL).</p> <p>Santos Guerra (2003) Dime cómo evalúas y te diré qué tipo de profesional y persona eres. En Revista Enfoques educacionales. Departamento de Educación. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.</p> <p>Ravela, Pedro (2006) Para comprender las evaluaciones educativas. Grupo de Trabajo sobre Estándares y Evaluación PREAL. Ficha didáctica n°2,3 y 4</p>
N° de horas pedagógicas	<p>26 horas pedagógicas</p>

Nombre de la actividad	MODULO IV: HERRAMIENTAS DE GESTION PARA EL LIDERAZGO EDUCATIVO
Descripción	Módulo presencial de 20 hrs. de duración orientado a que los participantes se apropien de instrumentos y herramientas para realizar una efectiva y eficiente gestión de los establecimientos escolares.
Objetivos	<p>Identificar y usar las fases de los procesos de gestión.</p> <p>Experienciar el uso de diferentes herramientas de gestión para el ejercicio efectivo y eficiente del liderazgo educativo.</p>
Contenidos	<p>1. PROCESOS CRITICOS DE LA GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ciclo de diagnóstico, planificación, implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación. <p>2. HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Programa, proyecto, plan. <input type="checkbox"/> Formulación de: Metas, resultados, productos, objetivos generales, objetivos específicos, indicadores. <input type="checkbox"/> Consistencia interna. <p>3. HERRAMIENTAS TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Uso de herramientas de Excel.
Metodología	El Módulo aborda el sistema de autoaprendizaje facilitado por sesiones de trabajo personalizado y práctico, apoyado por el docente.
Evaluación	La evaluación del módulo se realizará aplicando todas las herramientas tratadas a una de las pruebas de desempeño.
Bibliografía	<p>“Sentidos y componentes del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar ministerio de educación”. Ministerio de Educación (2005).</p> <p>“Aportaciones de las teorías de la organización al nuevo movimiento teórico-práctico de mejora de eficacia escolar”. M. Muñoz, F. Javier Murillo, R. Barrio, M.J. Brioso, M. Hernández y M.J. Pérez. Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE).</p> <p>“Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos”. Grupo de Trabajo Metodológico de la NORAD.</p>

	<p>“Manual de gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares”. Fundación Chile.</p> <p>¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en situación de pobreza, Capítulo III. UNICEF, Ministerio de Educación.</p> <p>“Manual proceso autoevaluación”. Ministerio de Educación, 2005.</p>
N° de horas pedagógicas	20 horas pedagógicas.

Nombre de la actividad	MODULO V: DESARROLLO DE HABILIDADES GENERICAS DIRECTIVAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS ESCOLARES
Descripción	Módulo semi-presencial de 24 horas cronológicas de duración orientado a brindar criterios, estrategias y técnicas para el manejo efectivo de habilidades personales orientadas a un liderazgo directivo efectivo. A través de sesiones de sesiones grupales y sesiones individuales de Coaching personalizado dirigido y actividades de auto-aprendizaje el/la participante explora, desarrolla y potencia habilidades básicas que faciliten la consecución de metas y objetivos formulados en los planes de mejoramiento de la calidad educativa. Adicionalmente brinda criterios para favorecer la participación involucrada de los diversos actores de la comunidad educativa en los proyectos destinados a ese fin.
Objetivos	<p>Identificar y desarrollar actitudes, competencias y habilidades profesionales y personales tendientes a favorecer la manifestación de un liderazgo directivo efectivo y creativo.</p> <p>Formular criterios y estrategias para posibilitar una transferencia efectiva de habilidades de liderazgo compartido con diversos actores de la comunidad educativa con el propósito de favorecer una participación activa y colaborativa que facilite la consecución de metas y objetivos conjuntos.</p>
Contenidos	<p>1. LIDERAZGO EDUCATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Acercamiento a un Liderazgo educativo efectivo. <input type="checkbox"/> “21 responsabilidades de liderazgo” para una escuela exitosa. <input type="checkbox"/> 7 Características Claves para un liderazgo exitoso. <input type="checkbox"/> Dimensiones del liderazgo educativo de mayor impacto en la escuela. <p>2. DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS DIRECTIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Competencias emocionales. <input type="checkbox"/> Competencias corporales. <input type="checkbox"/> Competencias conversacionales para una comunicación efectiva.

	<p>3. DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA EFICACIA PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Pro actividad: iniciativa y autonomía personal. ❑ Autogestión: gestión personal del tiempo, estrés, riesgo, disciplina, concentración y autocontrol. ❑ Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento y transformación personal. <p>4. CONSTRUYENDO COMUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Competencias para construir una comunidad efectiva de aprendizaje. ❑ Importancia de la Impecabilidad en los compromisos. ❑ Comunicación para la efectividad laboral y bienestar en la escuela. ❑ Consideraciones básicas para construir relaciones de confianza en la comunidad educativa. ❑ Acerca de la necesidad de declarar compromisos colectivos. ❑ Estrategias y técnicas para el abordaje de conflictos.
Metodología	<p>El Módulo aborda el sistema de autoaprendizaje facilitado por sesiones de Coaching personalizado. Se favorece la exploración, auto-observación y toma de conciencia de las habilidades personales. Se generan situaciones hipotéticas tendientes a replicar en la realidad personal y profesional. El proceso es activo, abierto al aporte de ideas creativas y supeditado a una retroalimentación continua e inmediata.</p>
Evaluación	<p>Diagnóstico de competencias genéricas al iniciar la formación. Diagnóstico de competencias genéricas al finalizar la formación. Co-evaluación y Ensayo individual reflexivo escrito con base a criterios preestablecidos.</p>
Bibliografía	<p>Echeverría, Rafael. Ontología del Lenguaje. Comunicaciones Noreste Ltda. Argentina 2009</p> <p>O' Donnell, Ken. Endocalidad: La dimensión emocional y espiritual del ser humano en el ámbito de la empresa. Ediciones Oniro S.A. Barcelona España 1999</p> <p>Flores, Pedro. La Revolución del Aprendizaje: El Docente Coach. Igede Ltda., Santiago de Chile 2008</p> <p>Bou Pérez, Juan Fernando. Coaching para docentes. 3ª edición</p>
N° de horas pedagógicas	32 hrs, pedagógicas.

Nombre de la actividad	MODULO VI: COMUNIDAD DE APRENDIZAJE : UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO Y UN MODELO DE FORMACIÓN PARA LOS LIDERES EDUCATIVOS
Descripción	Módulo de ejecución virtual y presencial de 24 horas cronológicas de duración, que actúa con un doble propósito. De una parte convertirse en un dispositivo de formación para los participantes del Diplomado y, por otra transferir a estos una estrategia de desarrollo profesional de docentes y directivos en la institución escolar.
Objetivos	<p>Organizar la experiencia de aprendizaje -presencial y virtual- de los participantes en el Diplomado a través del desarrollo de una Comunidad de Aprendizaje, que potencie el intercambio entre ellos a fin de favorecer el despliegue de sus competencias.</p> <p>Experienciar una estrategia de desarrollo profesional, la Comunidad de Aprendizaje, con el propósito de que los participantes del Diplomado dispongan de ella como una modalidad de trabajo en los establecimientos escolares.</p>
Contenidos	<p>1. CICLO DE TRABAJO DE UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Motivaciones, expectativas y primeros acuerdos. Es la explicitación o definición de las motivaciones, compromisos y elementos que dan identidad inicial al grupo de personas que integran la comunidad. ❑ Problematizando nuestra práctica. Es la identificación o definición de los problemas o preguntas que el grupo esperaría abordar. Este paso constituye el inicio del análisis y reflexión acerca de la práctica educativa cotidiana de los miembros de la Comunidad. ❑ El problema “objeto” de trabajo de la Comunidad. Es un momento de ordenamiento y delimitación de las preguntas y problemas ya señalados como pertinentes de acuerdo a los criterios adoptados por el propio grupo. La reflexión y el análisis, en este caso, resultarán en la opción grupal por uno de los temas, problemas o preguntas. ❑ Profundizando la comprensión del “objeto” de trabajo. En este momento, la Comunidad se orienta a un entendimiento profundo del problema. El grupo aborda analíticamente el problema escogido, tratando de llegar a comprensiones profundas y diversas que capten su complejidad. ❑ Construyendo cursos de acción. En este momento, el trabajo de reflexión y análisis de la Comunidad se orienta a imaginar y definir cursos de acción que respondan al problema abordado, así como profundizar sobre los argumentos que sustentan la relevancia y pertinencia de la o las estrategias adoptadas.

	<p>❑ Implementando y evaluando las estrategias. Este paso constituye el momento de la puesta en marcha de las acciones definidas y el examen de sus resultados.</p>
Metodología	El Módulo se desarrolla con exposiciones del docente y debate entre los participantes, tanto en espacio presencial como virtual.
Evaluación	La evaluación considera la aplicación que cada estudiante realiza de la metodología Comunidad de Aprendizaje a una prueba de desempeño.
Bibliografía	<p>Barrera, F., Calvo C., Cortés C., Hidalgo J., Novoa X., Venegas P., (2008), "Comunidades de Aprendizaje de Educadoras en Fundación Integra: Una estrategia de innovación curricular y desarrollo profesional docente en educación parvularia". Revista de Pedagogía Crítica Paulo Freire, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.</p> <p>Gather, M. (1996), Innovation et coopération entre enseignants: liens et limites. En: Bonami, M., Garant, M., (Eds.), Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation. De Boeck, Bruxelles.</p> <p>Perrenoud, Ph., (1998), Le travail sur l'habitus dans la formation des enseignants, analyse des pratiques et prise de conscience. En: Paquay, L., Altet, M., Charlier, E., Perrenoud, Ph., (Éds.). Former des enseignants professionnels, Quelles stratégies?, Quelles compétences. De Boeck, Bruxelles.</p> <p>Vera, R., (2003), Comunidades de Aprendizaje entre profesionales para hacer más efectivas las prácticas de primera línea. Documento FLACSO-CHILE.</p>
N° de horas pedagógicas	32 horas pedagógicas.